قوة

www.ibtesama.com/vb

التوجه الإيجابي

اكتشاف أساس النجاح

روجر فريتز



www.ibtesama.com/vb

قوة التوجه
الإيجابى

قوة التوجه الإيجابي

اكتشاف أساس النجاح

روجر فريتز





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١١

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

THE POWER OF A POSITIVE ATTITUDE

DISCOVERING THE KEY TO SUCCESS

Roger Fritz





هذا الكتاب مصمم بهدف تزويدك بمعلومات صحيحة ومعتمدة فيما يتعلق بالموضوع الذى يتناوله. يباع هذا الكتاب مع العلم أن الناشر لا يقدم أية خدمات قانونية أو محاسبية أو أية خدمات مهنية أخرى. إذا كنت تحتاج لمشورة قانونية أو مساعدة خبير، عليك بالاستعانة بخبير فى المجال الذى تبحث فيه.

المحتويات

مقدمة

عندما افتتحت مؤسسة أرمسترونج إلكترونكس مصنعها الجديد، استعان "آل أرمسترونج"، مؤسس الشركة ورئيسها، بـ "ستيف إم" للإشراف على نوبة العمل نهارًا وبـ "جارى جيه" ليرأس نوبة العمل ليلاً.

أتيا إليه ومعهما أوراق اعتماد ممتازة؛ فقد حصل كلاهما على درجات علمية فى الهندسة الكهربية، كما أشرف كلاهما على وحدات تصنيع فى شركات إلكترونية، كما أن المعايير الفنية اللازمة للمنصب انطبقت عليهما.

لماذا إذن - بعد مرور عام - تفوقت مجموعة "جارى" التى تعمل ليلاً فى الأداء على مجموعة "ستيف" التى تعمل نهارًا؟ لم يفشل طاقم العمل النهارى فى الالتزام بمعايير الكم والكيف الخاصة بالإنتاج فحسب، ولكنه اتسم أيضًا بارتفاع نسبة الغياب ومعدل ترك العاملين للعمل. وقد تقدم بعض العاملين بشكاوى لمكتب العمل عن معاملتهم غير العادلة. أما نوبة العمل الليلى فقد ارتفع أداؤها بشكل ملحوظ، وانخفضت نسبة الغياب بها ولم يضطر العاملون لترك العمل، ولم يتقدم موظف واحد بأى شكوى.

استعرض "آل" هذا الموقف مع مؤلف هذا الكتاب "روجر فريتز"، وهو مستشار عالمى ذائع الصيت، وبعدما أجرى مقابلات مع العاملين فى نوبتى العمل ومراقبة أدائهم، قدم "فريتز" تقريره؛ حيث قال له: "الإجابة تتلخص فى كلمة واحدة: التوجه". ثم أضاف قائلاً: "إن توجه "جارى" الإيجابى ألهم العاملين لديه وساعدهم على مواجهة العقبات والعمل بجد للتغلب عليها، أما عندما واجه فريق العمل التابع لـ "ستيف" مشاكل مماثلة، أتى "ستيف" بحلول جبرية (لم تنجح غالبًا)، ولم يتحفز العاملون لديه للبحث عن حلول

أفضل". ثم طور "روجر فريتز" خطة عملية لمساعدة "ستيف" على تغيير توجهه وفى نفس الوقت تعزيز نظرة "جارى" الإيجابية.

لا يقتصر التوجه على رؤيتنا للعالم من حولنا فحسب، وإنما يتضمن رؤيتنا للمواقف والظروف وتصرفات الآخرين. بتعبير آخر، لكى يكون منظورك ذا مغزى، يجب أن تضع فى اعتبارك كيف يستجيب الآخرون له؛ فتبنى توجه إيجابى دون تفاعل مع الآخرين أمر لا جدوى منه.

تساوى "ستيف" و"جارى" فى مستوى الكفاءة الفنية، ولكن توجهاتهما فى العمل أحدثت كل الفارق، الأمر الذى أدى لنجاح "جارى" وفشل "ستيف".

لا يعى الكثير من الناس الطبيعة الحقيقية للتوجه الذى يتعاملون به مع مختلف مراحل حياتهم؛ فهم معتادون للغاية على التصرف بنفس الطرق، ولا يدركون الأسباب الجذرية لنجاحهم أو فشلهم.

فى هذا الكتاب، سوف تنمى مفهومًا أفضل لآثار التوجه الذى تتبناه، كما أنه سوف يساعدك على رؤية آثار التوجهات الإيجابية ليس فقط على أدائك وإنما على النتائج التى يحققها الآخرون المحيطون بك أيضًا بمزيد من الوضوح، وهو أمر لا يقل أهمية عن الأمر السابق.

لماذا يعد ذلك مهمًّا؟ لثلاثة أسباب: أولاً، لأن التوجه يؤثر فى مظهرك وفيما تقول وتفعل. ثانيًا، لأنه يؤثر على ما تشعر به على المستوى البدنى والذهنى. وثالثًا، لأنه يؤثر على مدى نجاحك فى تحقيق أهدافك. فهل هناك أهم من ذلك؟

إن توجهك ينبع من داخلك، وإذا كنت تعتقد أنك قادر على تغييره من السلب إلى الإيجاب، فهذا يعنى أنك اتخذت الخطوة الأولى للقيام بذلك. إنك تملك القدرة على السيطرة على أفكارك؛ فالعالم يفتح ذراعيه للأشخاص الذين يتمتعون بالعزم والإصرار - الأشخاص الذين لا يهابون العوائق التى تعوق الآخرين، وأمام العقبات التى يسقط أمامها الآخرون.

إن ترسيخ توجه إيجابى يبدأ بالثقة فى ذاتك، وتعزز الثقة قدرة الفرد، وترفع مستوى طاقته وتقوى قدراته الذهنية وتزيد قوته. وسوف تعزز أفكارك الإيمان الراسخ بداخلك وثقل قراراتك وقوة ثقتك.

إن تأكيدك الدائم على قدرتك على النجاح وعزمك على القيام بذلك، سيجعلك تتغلب على الصعوبات ويعزز قدرتك على الإنجاز، وسوف يمكنك ذلك من مواجهة العقبات وعدم مهابة الصعاب، وسوف يعزز قدراتك الذهنية وقوتك وسوف يجعلها تسير على الدرب الصحيح.

إن التأكيد الدائم يزيد شجاعتك، والشجاعة هى أساس الثقة، كما أن الأشخاص أمثال "جارى" عندما يواجهون المآزق يقولون "يجب على"، "أستطيع"، "سأفعل" - وهم لا يعززون بذلك شجاعتهم وثقتهم بأنفسهم فحسب، ولكنهم يضعفون الصفات المعاكسة لذلك؛ فأى شىء إيجابى وقوى سوف يضعف الصفات السلبية المقابلة له.

إذا حللنا الإنجازات العظيمة والأشخاص الذين يقومون بها، سنجد أن أبرز صفة تظهر بالدليل الدامغ هى التوجه الإيجابى. فالأشخاص الذين يتمتعون بإيمانٍ مطلق بأنهم سيحققون ما يريدون تحقيقه هم أصحاب أعلى الفرص فى تحقيق النجاح، حتى إذا بدا هذا التوجه فى نظر الآخرين إفراطًا فى الثقة أو حتى غرورًا.

إن ممارسة التفكير الإيجابى تزيد قدرة المرء بشكل كبير للغاية وذلك لسببين: أولاً، لأنه يكشف المواهب التى كانت مختفية من قبل، ثم يُظهر على السطح مصادر لم تكن تعلم بوجودها حتى تلك اللحظة. ثانيًا، لأنه يحافظ على تركيز العقل من خلال إسدال الستار على المخاوف والقلاقل والتوترات، وهى كلها أعداء للنجاح، حيث يزيد من حدة إدراك المرء ودقته، كما يمنحك مصدرًا لتجديد ذاتك، ويغير اتجاهك نحو هدفك - نحو اليقين، والثقة والتأكيد وليس نحو الخوف والشك، وسوف يساعدك فى التركيز على نتائج جهودك بدلاً من أن تسمح لمزيد من المخاوف أن تثبط جهودك المستقبلية.

• • •

مؤلف هذا الكتاب، "روجر فريتز"، رئيس شركة أورجانيزاشن ديفيلوبمنت كونسالتانتس، والتى يقع مقرها بمدينة نابرفيل بولاية إلينوى، يتمتع بخبرة أكثر من ٤٠ عامًا فى العمل مدرسًا (بجامعة وسكونسن وبوردو)، ومدير

(بمؤسسة كوميونز إنجن)، وموظفًا تنفيذيًا فى إحدى المؤسسات (جون دير)، ورئيس جامعة (ويلاميت). كما أنه مستشار ناجح لعملاء من بينهم إيه تى آند تى وبرونزويك وآى بى إم وكاتربيلار وستات فارم إنشورانس وموتورولا وبيتزا هات وسارا لى، فضلاً عن أكثر من ٢٥٠ مؤسسة وشركة أخرى من الشركات الكبيرة والصغيرة على مستوى العالم.

لقد كتب الدكتور "روجر فريتز" خمسين كتابًا وأنتج خمسة وعشرين شريطًا مسموعًا، كما كتب ثلاث حلقات تدريبية مصورة. وقد استغلت ست من المؤسسات خبرته الواسعة باعتباره عضوًا فى مجالس إدارتها. وهناك ملايين القراء الذين يقرأون أعمدته فى الصحف الأسبوعية والمجلات الشهرية المحلية، الأمر الذى أدى إلى زيادة كفاءة الأمريكان داخل أعمالهم وخارجها، وقد نشرت كتبه ووزعت فى ثلاث وثمانين دولة بمختلف اللغات.

وكما ساعد العديد من العملاء فى التغلب على توجهاتهم السلبية وتعزيز توجهاتهم الإيجابية، سوف تساعدك أفكاره واقتراحاته بعدة طرق على المدى البعيد.

إن الحفاظ على توجه إيجابى يكشف عن قدرات خفية بداخلك ويطلعك على مصادر لم تكن تستغلها من قبل. فهو يخلق الظروف اللازمة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من المواهب، وتبنى منظور جديد، ويحدد لك أهدافك بثقة ويتغلب على ترددك حيال تجربة الأشياء الجديدة.

أثناء قراءتك لهذا الكتاب، فكر كيف يمكن أن يكون لكل مبدأ نعرضه فى الكتاب تأثير إيجابى على حياتك الشخصية ومسارك المهنى وأنت تطبقه يومًا بعد يوم.

د. "آرثر. آر بل"، المحرر

فهم عالمك

" إن أية حقيقة نواجهها ليست على نفس مستوى أهمية توجهنا نحوها، فهذا التوجه هو الذى يحدد نجاحنا من عدمه " .

— نورمان فنسنت بيل

إن الخطوة الأولى لتنمية توجه إيجابى هى الوعى بطبيعة توجهك الحالى، ولا يكون ذلك الأمر سهلاً دومًا كما قد يبدو، ولكن رد فعلك لمختلف المواقف قد يكشف لك الكثير عن توجهك الأساسى. ولكى تنجح فى أى مسعى تسلكه، يجب أن تتحلى بتوجه إيجابى تحفيزى.

حاصل توجهك الإيجابى

لتحديد حاصل توجهك الإيجابى، استخدم الأسئلة العشرة التالية لتحدد إلى أى مدى تقوم بهذا السلوك المحدد. اكتب الرقم ١ إذا لم تكن تستخدمه أبدًا، و٢ إذا كنت نادرًا ما تستخدمه، و٣ إذا كنت تستخدمه فى بعض الأحيان، و٤ إذا كنت تستخدمه كثيرًا، و٥ إذا كنت تستخدمه دومًا. تذكر أن

ذلك يساعدك على تحديد حاصل توجهك الإيجابى، لذلك كن صريحًا مع نفسك. عندما تنتهى من الاختبار، اجمع حاصل الأرقام التى وضعتها أمام كل جملة.

_____ يمكننى أن أتعافى من الفشل بسرعة.

_____ لدى أهداف شخصية أعمل على تحقيقها.

_____ أتابع التقدم الذى أحرزه فى تحقيق أهدافى وأقوم بتعديلها إذا اقتضت الحاجة.

_____ أتخذ قراراتى ببطء فيما إذا كنت سأحب الأشخاص الجدد الذين أقابلهم أم لا.

_____ أحصل على الكثير من الأفكار الجيدة من الآخرين.

_____ يمكننى أن أجد ما أحتاج إلى معرفته دون أن أتلقى الكثير من المساعدة.

_____ ليست بى حاجة لأن يذكرنى أحد بما اتفقت على القيام به.

_____ يمكننى أن أعرف ما إذا كان الشخص متشائمًا أم متفائلاً.

_____ أستمتع بالاستماع لتفسيرات الناس، حتى إذا لم أكن أحبهم على المستوى الشخصى.

_____ أنا صبور مع الأشخاص الذين يختلفون معى.

مجموع النقاط: _____

لنستعرض ما يعنيه مجموع نقاطك.

إذا أحرزت ٤٠ نقطة أو أكثر، فهذا يعنى أنك تتمتع بتوجه إيجابى قوى، وهذا يمنحك مصداقية عندما تكون قائدًا وميزة تنافسية عندما تكون زميل عمل.

إذا أحرزت بين ٣٠ إلى ٤٠ نقطة، فهذا يعنى أن مستوى توجهك الإيجابى طبيعى، وسيفيدك ذلك كثيرًا وسيكون له تأثير محبب على الآخرين.

إذا أحرزت بين ٢٠ إلى ٣٠ نقطة، فتوجهك لا يمكن التنبؤ به، وسوف يسبب لك الحيرة والشك فى علاقاتك الشخصية وفى العمل.

إذا أحرزت أقل من ٢٠ نقطة، فهذا يعنى أن لديك توجهًا سلبيًّا، الأمر الذى سيمنعك من التحلى بالثقة فى علاقاتك وفى عملك.

إن استخدام حاصل توجهك الإيجابى سوف يساعدك فى تحديد المناطق التى يجب أن تهتم بها، لزيادة توجهك الإيجابى وتأثيرك على الآخرين.

[تقييم توجهك نحو ذاتك]

إذا كنت تتمتع بصحة بدنية جيدة، سوف تتوقف جودة حياتك على توجهك إلى حد كبير. لذلك من المهم أن تضع فى اعتبارك أن هذا التوجه ينعكس داخليًّا على نفسك وخارجيًّا على الآخرين.

سل نفسك هذه الأسئلة لتحدد ما إذا كنت تتبنى فى العادة توجهًا إيجابيًّا تجاه نفسك أم لا. أجب بـ"نعم" أو "لا" أو "لا أعرف".

١. هل تحب التعلم أم ترفضه؟ هل أنت مستعد فى العادة لأن تقر أنه ليس هناك من يعرف كل الإجابات وتستمر فى محاولة البحث عنها؟

٢. هل تبذل أقصى جهدك فى العمل؟ قد يكون الدليل على ذلك اقتراحك لطرق أفضل للقيام بالأمور.

٣. هل تظهر حماسك فى أغلب ما تقوله وتفعله؟ ما الذى تقوله الأرقام التى تحققها عن ذلك؟ ما الذى سيقوله أصدقاؤك؟

٤. هل أنت مستعد للتطور؟ هل تعتقد أن مسئوليتك أن تعد نفسك للتقدم، أم أن تنتظر شخصًا آخر يخبرك بما عليك القيام به؟

٥. هـل ترحـب بالتغيـير؟ هـل أنت مـن الأشخاص الذيـن يجربون وينفتحون للاستماع للاقتراحات؟

٦. وأخيرًا وليس آخرًا، هل تنشر حولك حس الدعابة؟ هل تتعامل مع نفسك بجد أكثر من أى شخص آخر؟ هل تستمتع بما تقوم به فى العمل؟ هل هو ممتع بالنسبة لك؟

[تقييم توجهك نحو الآخرين]

" التوجه مسألة صغيرة ولكنها تحدث فارقًا كبيرًا " .

— ونستون تشرشل

هل تتبنى دومًا توجهًا إيجابيًا تجاه الآخرين؟ إليك بعض الطرق التى تمكنك من تحديد ذلك.

هل تهتم بالآخرين بإخلاص؟ هل تتحدث عن احتياجاتهم ومشكلاتهم؟ فمن غير الممكن تَصَنُّعُ الإخلاص.

هل تضع فى اعتبارك وجهات نظر الآخرين؟ ما الذى يشعرون به ولماذا يشعرون بذلك، ولماذا يفكرون ويتصرفون بهذا الشكل؟ هل تتأمل وجهات نظرهم؟ هل أنت مستمع جيد؟

هل أنت قادر على التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة؟ هل تجيد اللعب كعضو فى فريق؟

[التوجه ينعكس بشكل إيجابى وسلبى]

إن التوجه يؤثر فى كل منحى من مناحى حياتك وعملك، ومن أمثلة ذلك الأمان فى مكان العمل. فالتوجه السلبى قد يؤدى إلى:

- عدم *المبالاة*. "لا يهم ذلك حقًا".
- *الجهل*. "لم أكن أعرف أنه سوف ينفجر".
- *الانهزامية*. "ما حدث حدث وانقضى".
- *السخرية*. "كل هذه الأفلام والملصقات مجرد أمور صبيانية".
- *الكسل*. "من غير المهم أن أرتدى هذه الخوذة أو واقى العين أو ذلك الحذاء الواقى".
- *التهور*. "الخطر هو أمتع شىء فى الحياة" أو "أحب أن أعيش على حافة الهاوية".
- فرط *الثقة*. "لم يحدث أن أصبت منذ عشرين عامًا، فمن الصعب أن يحدث ذلك الآن".

على الصعيد الآخر، يؤدى التوجه الإيجابى إلى:

- *التخطيط المسبق*. "قد يحتاج الأمر لوقت أطول، ولكننى أفضل أن أقوم به بالشكل الصحيح لأحظى بالأمان".
- تشجيع *الآخرين*. "أريد أن أعرف أهدافك، لأننى أريد أن يتحسن كلانا".
- *إظهار الامتنان*. "أشكرك على هذا الاقتراح".
- *التدقيق*. "أريد أن أقوم بذلك بشكل صحيح فى المرة الأولى حتى لا يتأذى أى شخص".

- *الاجتهاد.* "أريد أن أعالج ذلك الآن حتى لا أنسى، وقد يكون فى ذلك خطر على شخص ما".
- *اليقظة.* "إذا ركزت واعتنيت بالأمر الآن، سوف يكون ذلك أكثر أمانًا لكل شخص يمسه الأمر".

يتطلب النجاح المعرفة أكثر من الموهبة. فعلى الرغم من أهمية الموهبة والمعرفة، فإن المفتاح الذى يفتح أبواب كل من الموهبة والمعرفة هو حالتك الذهنية. فتبنيك لتوجه إيجابى يجعلك شخصًا يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه... وعندما تكون إيجابيًا ستجد أنك تحترم الآخرين بشكل طبيعى وأنك، بالتالى، أكثر اهتمامًا بهم ومراعاة لهم. سوف تكون لك كرامة فى عملك، وسوف تثنى على الآخرين عندما يستحقون ذلك. سوف تساعدهم على القيام بعملهم بكفاءة أكبر قدر الإمكان وسوف تشارك المحيطين بك حماسك؛ فحتى الابتسام سوف يشجع الآخرين، وسوف تجنى ثمار ذلك.

اعلم أن عدوك عادة ما يكون بداخلك، وأن أول خطوة فى تحليل توجهك هى البدء بنفسك.

[اتخذ قرارك بأن تكون إيجابيًا]

" كل بنى البشر يمكنهم تغيير حياتهم من خلال تغيير توجهاتهم " .

— أندرو كارنيجى

تعلم أن تجد متعة فى الأمور البسيطة. اغتنم الفرص التى تسنح لك بأفضل شكل ممكن؛ فلا أحد لديه كل شىء، وكل إنسان يمر ببعض لحظات الحزن الممزوجة بالسعادة فى حياته، والسر هو أن تجعل الضحك يفوق الدموع. لا تحاول أن تتجنب كل المخاطر، ولا تعتقد أنه عليك بشكل ما أن تكون

محميًا من العثرات التى تُسقط الآخرين، فمن غير الممكن أن يحدث ذلك، وسوف تصاب بالإحباط عندما تكتشف أن الأمر لا يسير على هذه الشاكلة. فالمستقبل فى علم الغيب.

لا يمكنك أن تُرضى الجميع. لا تجعل السخرية تؤثر عليك بشكل كبير، ولا تجعل جيرانك أو "الأمور المعتادة التى تقوم بها" تتخذ لك قراراتك. كن على طبيعتك، وسوف ينجح ذلك على المدى الطويل. افعل الأشياء التى تستمتع بالقيام بها، ولا تعش فى مشكلة من صنع خيالك؛ فعادة ما يكون من الأصعب تحمل الخيال أكثر من الحقيقة.

لقد قال "روبرت لويس ستيفينسون": "الكراهية تسمم الروح"، فلا تحسد الآخرين على ما لديهم، ولا تكن الضغائن. تجنب الأشخاص الذين يجعلونك غير سعيد، ولتكن لديك الكثير من الاهتمامات. إذا كنت عاجزًا عن السفر، اقرأ عن أماكن جديدة. لا تندم حيث لا ينفع الندم، ولا تندم على ما لم يتحقق. لا تقيم المواقف بعد انقضائها، ولا تقض حياتك فى الندم على الأخطاء التى ارتكبتها.

لا تكن الشخص الذى لا يتجاوز أحداث الماضى. توقف وفكر فى الأشخاص الموجودين فى حياتك الذين، هؤلاء يعيشون فى الماضى أو أولئك الذين يكنون لك الضغائن. فكر فى توجههم، سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا، وما إذا كنت تود أن تكون مثلهم أم لا.

قم بما يمكنك القيام به لمن هم أقل حظًا فى الحياة منك. وقبل كل شىء، اشغل نفسك بشىء ما أو العديد من الأشياء؛ فالشخص المشغول لا وقت لديه لأن يكون تعيسًا.

عندما تصل لنقطة يقودك موقفك الحالى فيها إلى الكثير من الشك فى قدراتك، تذكر أن الحياة رحلة وليست وجهة معينة؛ فنحن دائمًا ما ننشغل بعملية الوصول للنتائج، ويرجع هذا لأننا دائمًا ما نصارع التغيير أو الخوف أو الفشل أو حتى النجاح. نعم، فالنجاح قد يخلق مشاكل هو الآخر، وسوف نستعرض بعض مشاكله. وأنت دائمًا ما تكون فى حاجة للقيام ببعض التعديلات فى توجهك.

كثيرًا ما تنطوى تجاربك الأولى على بعض المخاطرة؛ لذا عليك أن تتأقلم على الظروف الجديدة، وقد يكون عليك التأقلم مع الأشخاص الغريبين عليك. يجب أن تحدد مقدار المشاعر التى عليك أن تظهرها، خاصة فى العمل. قد تقلق مما إذا كنت عالقًا فى روتين معتاد، وكيفية التخلص منه إذا كان الأمر كذلك. ولكى تتأقلم مع التجارب الجديدة، تحتاج لتكوين صورة إيجابية عن ذاتك والحفاظ على توجه إيجابى بداخلك.

هناك دليل قوى يؤكد على مدى تأثير صورة ذاتك على النتائج التى تحققها. فالطريقة التى ترى نفسك بها تؤثر على توجهك، والذى يؤثر بدوره على تصرفاتك، التى تحدد إنجازاتك.

السر إذن للتمتع بالثقة وكسب الاحترام وإحداث تغيير إيجابى وتحقيق نتائج أفضل يكمن فى تطوير صورة إيجابية لذاتك والحفاظ عليها. الخبر السيئ أن أغلبنا كثيرًا ما يفشل فى ذلك لأننا لا نقوم بعمليات صيانة يومية لرؤيتنا لأنفسنا، وهو ما يعد أمرًا ضروريًا. وتكمن المشكلة فى أننا ننساق وراء الأحداث ونكتفى بإبداء ردود أفعال بدلاً من اتخاذ المبادرة. تعامل مع الأمر وكأنه زرع محصول. إذا كنت تريد محصولاً أفضل من الجدارة والثقة والفرص، فيجب أن تتغير وتسيطر على ما يمكن القيام به، وألا تخشى الطقس بشكل دائم.

إننا نستحق أكثر من تضييع الوقت والطاقة ونحن نلوم الآخرين على سقطاتنا والانغماس فى الشفقة على النفس والسعى وراء الانتقام أو التركيز على أخطاء الماضى. علينا أن نفهم شكوكنا ومخاوفنا. ولكن التغيير لا ينبع من التحليل، وإنما من العمل. ونادرًا ما يكون ذلك أمرًا سهلاً، بل يتطلب الإصرار وضبط النفس.

[غيّر ما تشعر به تجاه نفسك]

"التوجه السيئ هو الإعاقة الوحيدة فى الحياة" .

— سكوت هاملتون

يمكنك أن تغير ما تشعر به تجاه نفسك. سوف تساعدك الاقتراحات التالية:

١. *تخلص من ماضيك السلبى.* اكتب قائمة بجوانب القصور الموجودة فى شخصيتك: أخطاؤك الماضية، فشلك، وحيرتك وارتباكك. احرق هذه الورقة. راقبها وهى تتحول لرماد وقل بصوت عال: "ستكون هذه آخر مرة أسمح لكم فيها أن تهزمونى. لدى أمور أهم أقوم بها". إن تصرفاتك تعزز دومًا الأفكار التى تسيطر عليك. لذا، تعلم من أخطاء الماضى المربكة تلك وتخلص منها. أسقطها عن ظهرك. انفض تلك الهموم عنك لأن الحياة مليئة بما يكفى من الهموم التى تنتظرك.

٢. قيم *صفاتك.* اصنع قائمة بصفاتك الشخصية، ونقاط قوتك وإنجازاتك. ويعد عمل هذه السيرة الذاتية الواقعية بداية جيدة. اطلب من أصدقائك مساعدتك. اقرأها بصوت مرتفع ثلاث مرات فى اليوم طوال ثلاثة أسابيع، ثم اقرأها عندما تنهض من نومك كل يوم بعد ذلك. إن تصرفاتك تعزز دومًا الأفكار التى تسيطر عليك. إذا كنت قد شعرت من قبل بالأهمية والجدارة فى الماضى، يمكنك أن تشعر بهذه المشاعر مرة أخرى؛ فقد قضيت سنوات عديدة تسمح للآخرين أن يبرمجوك - الآن أصبح الأمر بين يديك.

٣. *اسع لإدخال أمور إيجابية.* اقرأ أو استمع إلى شىء محفز أو ملهم كل يوم؛ فالخيال الإيجابى يحتاج لأمثلة إيجابية، كما أنك تحتاج أيضًا للاستماع لتجارب الآخرين. فأبحاثهم وأساليبهم والنتائج التى توصلوا إليها قد توفر لك سنوات من التعلم، وتحميك من التجارب المؤلمة وارتكاب أخطاء.

٤. *اكتب أهدافًا محددة.* فهذا يحفز طريقتك الفطرية والطبيعية فى السعى وراء أهدافك. حتى وأنت نائم، سوف يساعدك عقلك الباطن على التغلب على الحواجز والعقبات والهزائم التى تقف فى طريقك. وبينما تحقق أهدافك، سيؤكد هذا الدليل المكتوب على جدارتك وأنك شخص قادر على الإنجاز كما أنه سيزرع بذورًا طيبة عن صورتك لذاتك.

٥. *تحمل مسئولية بيئتك العاطفية.* من الصعب أن تحلق مثل النسور وأنت محاط بمجموعة من الدجاج؛ فقانون الجاذبية العاطفية قوى للغاية، وأنت بذلك تصبح مثل الأشخاص المحيطين بك.

إن هذه الخطوات المبدئية التى تحسن رؤيتك لذاتك قد تبدو بسيطة، ولكنها قائمة على أبحاث ونتائج منطقية. فهى أساس إحساسك بأهميتك القوية — أو *الداخلية* كما أسميها. عندما تؤمن بنقاط قوتك وتدعمها وتتقبل تحمل مسئولية كونك شخصًا جديرًا بالاستحقاق ومنجزًا مبدعًا، هنا، وهنا فقط، تكون قد أخذت أولى خطواتك فى أن يكون لك تأثير إيجابى على الآخرين.

[ادفع نفسك لأعلى]

" إن من يستمرون فى المحاولة هم فقط القادرون على تجديد أنفسهم" .

إن من يتوقعون أن يأتيهم النجاح الدائم بسرعة هم الحمقى من الناس، فكثيرًا ما يحتاج الأمر إلى البدء من أسفل السلم وشق طريقهم لأعلى، بشكل تدريجى. وتعد حالة لاعب البيسبول الرائع "إدى ماثيو" مثالاً رائعًا على ذلك.

فبعد أن تخرج فى المدرسة الثانوية بمدينة سانتا باربرا بولاية كاليفورنيا،

حصل "إدى ماثيو"، الذى كان يبلغ من العمر سبعة عشر عامًا، على عرضين لاحتراف لعبة البيسبول. كان أحدهما من فريق بروكلين دودجرز اشتمل على ٦٠٠٠٠ دولار أمريكى إضافية عند التوقيع على العقد. أما العرض الآخر فكان من فريق بوستون برافز (الذى أصبح يدعى الآن أتلانتا برافز) والذى اشتمل على ٤٠٠٠ دولار أمريكى إضافية عند التوقيع.

فكر "ماثيو" فى العرضين. إذا وافق على عرض فريق دودجرز، فسوف يحصل على مزيد من المال وسوف يصبح على الفور ضمن قائمة فريق كبير. أما إذا وافق على عرض فريق برافز، سيحصل على أموال أقل وسيبدأ فى إحدى الفرق الصغيرة.

أدرك "ماثيو" أن أمامه الكثير ليتعلمه. شعر أن بدايته فى فريق صغير قد يكون أسهل طريقة لاكتساب الخبرة فوافق على عرض فريق برافز - وقد كان قرارًا حكيمًا.

فى هذا الفريق، لعب "ماثيو" مع وضد العديد من كبار لاعبى البيسبول الذين انخفض أداؤهم كثيرًا. ومن خلال التحدث معهم داخل وخارج الملعب تعلم المكونات الأساسية للنجاح: ألا وهى اللعب بجد كل يوم، والتواضع والقيام بأى شىء لتحقيق الفوز.

فى حياته المهنية، أحرز "ماثيو" ٥١٢ هدفًا ساحقًا فكسر الرقم القياسى الذى حققه لاعب البيسبول المشهور "إيرنى بانكس" طوال حياته المهنية فى الثلاثينات. وقد أحرز ثلاثين هدفًا ساحقًا أو أكثر فى تسعة مواسم على التوالى (وهو رقم قياسى)، وأحرز أربعين هدفًا ساحقًا أو أكثر *أربع مرات* فى عشر مباريات "كل النجوم"، وقد أدرج اسمه فى قاعة المشاهير القومية للبيسبول عام ١٩٧٨.

أكدت الأبحاث صحة قرار "إدى ماثيو"؛ فقد خلصت دراسة حديثة أجريت بجامعة مانيسوتا أن الأشخاص الصغار الذين يقومون بالعمل بنظام الدوام غير الكامل وهم فى سن المراهقة يفيدهم هذا الأمر كثيرًا فى حياتهم لاحقًا. ويمكن إرجاع أسباب ذلك إلى الدروس التى تعلموها من هذه الأعمال، ومن بينها أهمية الوقت والميزانية وإدارة المال والمهارات الاجتماعية

وإقامة علاقات مع الآخرين والتعامل مع ضغوط العمل.

ما الذى نستنتجه من ذلك؟ أن من يتعلمون فى مرحلة مبكرة يتمتعون بقدر أكبر من "قوة البقاء" ممن يحققون النجاح بسرعة ثم يحاولون أن يكونوا أهلاً لذلك لاحقًا.

[أخطاء إعادة العمل]

أغلب الناس يعتقدون أن "ريتشارد فاجنر" أصبح ملحنًا مشهورًا على مستوى العالم لأنه كان موهوبًا. وهذا صحيح، فقد كان يحب المسرح، والفن والموسيقى، ولكن لم يكن يحب وجوده على خشبة المسرح، كما أنه لم يكن يجيد رسم أى شىء سوى المربعات والدوائر التى تكوِّن أشخاصًا، فضلاً عن أنه كان بطيئًا فى تعلم العزف على البيانو. ولكنه تغلب على نقص موهبته بإصراره وعزيمته.

عندما حلم أن يصبح ملحنًا فى سن الخامسة عشرة، توجه إلى المكتبة وبحث عن كتاب عن هذا الموضوع وحفظه عن ظهر قلب. ولكى يدرب أذنه، طلب من عازف كمان من أوركسترا ليبزيش أن يعلمه الأوتار والمفاتيح، وتعلم أساليب كل أدوات العزف فى الأوركسترا باستثناء الهارب. كما درس أعمال أعظم الملحنين، ومن بينهم "بيتهوفن"، لكى يفهم كيف يُخْرِجُ صوتًا معينًا.

وعلى الرغم من كل ذلك، كانت ألحان "فاجنر" الأولى مروعة للغاية. لم يتمكن جمهوره الأول من التوقف عن الضحك. شعر الشاب الذى كان يبلغ من العمر سبعة عشر عامًا بالحرج الشديد فتسلل خارجًا من المسرح.

ولكى يعرف الخطأ الذى قام به، استعان "فاجنر" برأى موسيقار محلى. فنصحه بأن يلم بالأساسيات بشكل أفضل قبل أن يبدأ تجربة شىء جديد. فبدأ قراءة أعمال "باخ" و"موتزارت" وكل سطر موسيقى كتباه حتى يتمكن من تأليف جملة موسيقية.

بعدما حظى بفرصة ثانية، أحب الجمهور عمله وبدأ يشق مساره المهنى. ونظرًا لأن "فاجنر" كان منفتحًا على الأفكار من كل مكان، فقد جلس ذات مرة على البيانو ليكتب بعض الموسيقى بعد تناول وجبة الغداء. وأسفل درجات السلم، بدأ أحد جيرانه الدق على صفيحة معدنية، الأمر الذى أحدث ضجة عالية. وبدلاً من أن يتوقف ويغادر، ركز على الضوضاء وبدأ يصنع مزيجًا موسيقيًا بمضرب التنس الخاص به. وقد أصبحت هذه المقطوعة جزءًا من مشهد مهم فى أوبرا "فاجنر" المشهورة "سيجفريد" .

يؤمن "فيليب نايت" مؤسس شركة نايك أن العمل اللازم لتطوير شركته منحه مكافآت أكبر من مجرد إدارة شركة كبرى يومًا بعد يوم، لذلك أوكل هذا العمل لشخص آخر. وفعل "بيل جيتس" و"دونالد ديل" نفس الأمر. أما "ستيف جوبز" فمكث لفترة طويلة فى شركة أبل كمبيوتر حتى طرد من قبل المساهمين، ولكنه عاد بعد ذلك وهو مصر على أن يقود الشركة لنجاحات أخرى ... وقد فعل.

[البحث عن طرق أفضل]

عندما تتحلى بالتوجه الصحيح، يمكنك أن تحقق نجاحًا كبيرًا، حتى عندما تواجه الفشل أو العقبات.

كان "تشستر كارلسون" يستخدم الألم الناتج عن التهاب مفاصل يده فى تحفيزه على اختراع ماكينة أطلقت عليها مجلة فورشن ذات مرة "أكثر المنتجات نجاحًا فى التاريخ".

لقد تحمل "تشستر" الصغير المسئولية فى سن صغيرة، فعندما كان فى الرابعة عشرة من عمره احتاج لأن يعمل لكى يساعد أبويه المعاقين. وتوفيت والدته عندما كان فى السابعة عشرة من عمره وتوفى والده وهو فى الرابعة والعشرين من العمر. وقد جعلته العقبات التى واجهها فى سن صغيرة أكثر إصرارًا، فتمكن من الدراسة بمعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا وحصل على

درجة علمية فى الفيزياء وفشل سعيه فى العمل فى ٨٢ شركة قبل أن يعمل فى معامل بيل لابس بولاية نيويورك. وعندما تمت إقالته عام ١٩٣٣، بدأ يجرب أفكاره فى المطبخ الموجود فى شقته الصغيرة.

وفى عام ١٩٣٤، كان "كارلسون" يعمل فى عمل نسخ للوحات بيده. ويومًا بعد يوم، زاد الألم الذى يشعر به وبدأ يعمل على إيجاد طرق بديلة للنسخ الكربونية والورق الناسخ.

أخيرًا فى أكتوبر من عام ١٩٣٨، أعلن "كارلسون" وشريكه "أوتو كورنى" عن ظهور أول آلة نسخ مكتبية. ورفضت عشرون شركة اختراعه من بينها جنرال إلكتريك، وآر سى إيه، وآى بى إم قبل أن تشتريها شركة هالويد عام ١٩٤٦، والتى أضافت كلمة زيروكس لاسمه عام ١٩٥٨.

"لا يكفى الأمل والتمنى على الإطلاق. فالتغيير والتحسن ينبعان فقط من العمل المتسم بالإصرار".

كيف يؤثر التوجه على النتائج

" أنا لا أقول إن التوجه الإيجابى قادر على مساعدتك على النجاح،
بل أقول إن التوجه الإيجابى سيجعلك ناجحًا ".

— نورمان فنسنت بيل

ما من أحد على الإطلاق يلعب دورًا مهمًا فى شعورك بالرضا والسعادة فى عملك وتحقيق التقدم والتطور فيه أكثر من رئيسك. وبعض الناس محظوظون بما يكفى لأن يعملوا مع رئيس يمثل القائد والمعلم والمشرف، فى حين أن البعض الآخر قد يعملون مع عكس هذه الشخصية تمامًا.

وبغض النظر عن رئيس العمل الذى وضعه القدر فى طريقك، يمكنك أن تحقق أقصى استفادة منه من خلال دراسة أهداف رئيسك وأسلوبه وعاداته فى العمل بحيث تتمكن من التصرف وفقًا لذلك.

لقد عملت "لندا" فى وقت مبكر للغاية من عملها فى قسم المشتريات مع "كارول"، مديرة المشتريات، وهى شخصية دقيقة فى عملها وتتوقع من العاملين معها أن يكونوا على نفس القدر من الدقة. فقد لاحظت أن "كارول" كانت دائمًا ما تكون على مكتبها قبل عشر دقائق من بدء وقت العمل الرسمى، وأنها ترتب عملها بعناية، وأنه دائمًا ما يكون لديها مكان لكل شىء، وأنها تضع كل شىء فى مكانه. وقد كان رئيس "لندا" السابق شخصًا

غير منضبط، وكانت عادات "لندا" فى العمل عندما كانت تعمل معه تعكس ذلك. فقررت أن تغير طرقها فى العمل؛ حيث أصبحت تأتى للعمل فى وقت مبكر بعض الشىء عن رئيستها، وترتب مكتبها بشكل منظم للغاية، بل وترتدى ملابسها بشكل رسمى متحفظ بعض الشىء. وقد مهد ذلك الطريق لإقامة علاقة ناجحة بينها وبين "كارول"، كما أدى إلى عملها بسعادة ولفترة طويلة ولتقدمها فى العمل بسرعة.

[افعل ولا تفعل فى التعامل مع رئيسك]

إليك بعض الإرشادات الأساسية التى ستساعدك على تطوير إستراتيجيات التأقلم لديك لكى تحسن التعامل مع رئيسك فى العمل.

افعل

- راقب نماذج الأشخاص الذين يتوافقون مع رئيسك فى العمل؛ فهم فى النهاية، قد تعلموا كيف يتعاونون معه. حاول أن تتعلم منهم وتسير على دربهم.
- فكر فى أنك قد تكون مسئولاً إلى حد ما عن سوء علاقتك برئيسك فى العمل. تذكر أن أية علاقة تتوقف على الطرفين. وعلى الرغم من أنك غير قادر على تغيير رئيسك، يبقى بإمكانك أن تغير طريقة تصرفك، لذلك تحمل مسئولية هذا الأمر وقم بما يُحدِث تغييرًا إيجابيًا على علاقتك به.
- حاول أن تجعل عمل صاحب العمل الذى تعمل فيه أسهل من خلال عرضك عليه أن تتحمل مسئولية المهام التى لا يحب أن يقوم بها.
- راقب تغير حالة رئيسك المزاجية. حدد أوقات اليوم وأيام الأسبوع التى يكون فيها متفتحًا وقادرًا على تقبل كل جديد.

- أخبر رئيسك بما تشعر به من معاملته لك، ولا تخف مشاعرك. انتظر حتى يهدأ وناقش معه ما تشعر به، ثم تحدث إليه بهدوء وعلى انفراد طبعًا.
- انتبه للتقدم الذى تحرزه. إذا لم تحظ بالنجاح الذى ترغب فيه، أعد تقييم طريقة تعاملك مع رئيس عملك واتبع طريقة أخرى إذا اقتضى الأمر ذلك. كن صبورًا، ولا تتوقع أن يحدث كل ذلك مرة واحدة.

لا تفعل

- لا تجادل صاحب العمل الذى تعمل فيه وتعارض سلطاته، حتى إذا كنت تختلف مع رأيه فى موقف معين.
- لا تأخذ النقد على محمل شخصى. حتى إذا تصرف معك رئيسك بشكل غير ملائم، فمن المفيد أن تفصل بين عملك، والذى بإمكانك أن تتحمله، ورئيسك الذى تعجز عن تحمله.
- لا تضع نفسك فى موضع نقد من خلال سعيك وراء الحصول على موافقة رئيسك دون أن يطلب منك ذلك. افعل بعض الأمور، وأخبره بها... فى وقت لاحق.
- لا تؤذ رئيسك بالتحدث عنه من وراء ظهره. كن وفيًّا له!
- لا تتخطَّ رئيسك إلا إذا كان فى ذلك ضرورة، كأن تكون حالة طارئة أو موقفًا متأزمًا؛ فانتهاك التسلسل القيادى دائمًا ما يؤدى إلى مزيد من المشكلات لا حلها.
- وقبل كل شىء، لا تفقد احترامك لذاتك. فإذا فشلت إستراتيجياتك فى الانسجام معه وأصبح التغيير أمرًا مستحيلاً، افعل ما عليك القيام به لكى تحافظ على ثقتك بذاتك واحترامك لها، حتى إذا كان ذلك يعنى أن تبحث عن وظيفة أخرى ورئيس جديد.

" إن الأحكام الأخيرة التى نصدرها على الناس يجب أن تقوم على الأدلة والنتائج لا الكلمات أو النوايا " .

[تحديد الأشخاص محل المسئولية]

•إن أغلب المشروعات التجارية لا تفشل بسبب نقص المال وإنما لاكتشاف أنك استعنت بالأشخاص غير المناسبين فى العمل، وذلك فى وقت متأخر جدًا. فكر فى الأشخاص المحيطين بك: رئيسك وزملائك والعاملين لديك، وحدد ما إذا كانوا يساعدونك أو يشدونك لأسفل.

نموذج السمات العامة للأشخاص الأقل أهمية

لقد طورت النموذج التالى كوسيلة لتحديد الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تجعلهم عرضة للفشل، وأنا أطلق على هذا النموذج "السمات العامة للأشخاص الأقل أهمية". ومن دواعى سرورى أن هذا النموذج يحدد أيضًا الأفراد الأكثر قدرة على النجاح - الأشخاص الذين تود أن تحيط نفسك بهم.

إن القائمة التالية متعددة الأغراض سهلة جدًا فى استخدامها. فهناك إجابتان فقط ممكنتان لكل نقطة: مذنب وغير مذنب.

ابدأ بتقييم نفسك أولاً.

	مذنب	غير مذنب
١. يهرب دومًا من المشكلات والشكاوى أملاً فى أن يتعامل معها شخص آخر.	________	________
٢. يتجنب التهذيب مع الناس.	________	________

٣. يلوم الآخرين عند سير الأمر على نحو خاطئ. ________ ________

٤. يسمح للأكاذيب الزائفة أن تفلت من المساءلة. ________ ________

٥. لا يخشى تأخره عن العمل أو الاجتماعات. ________ ________

٦. يؤجل إتمام المشروعات قدر إمكانه. ________ ________

٧. يتجنب السعى وراء توضيح سوء الفهم لكى ينتقد الآخرين فى وقت لاحق. ________ ________

٨. لا يتطوع أبدًا للقيام بمهمة إذا لم يكن واثقًا من نجاحه. ________ ________

٩. لا يهتم بمواعيد التسليم. ________ ________

١٠. يحافظ على نفس مصادر المعلومات ويتخذ القرارات بناءً على الآراء أكثر من اعتماده على الحقائق. ________ ________

١١. يحاول ألا يرتكب الأخطاء قدر استطاعته. ________ ________

١٢. يعاقب الأشخاص ذوى الكفاءة عند اختلافهم معه. ________ ________

١٣. يرى مسألة تفويض المهام طريقة للتخلص من الأعمال غير المحببة إليه، وليست طريقة للتحسين وزيادة الإنتاج. ________ ________

١٤. ينشغل فى المشروعات الحالية ولا يرتاح للتخطيط المستقبلى. ________ ________

(يتبع)

١٥. يسمح لشخص آخر بأن يقوم بتعيين الموظفين ولختيارهم. ________ ________

١٦. يميل لانتقاد الآخرين أمام العامة بدلاً من أن يقوم بذلك على انفراد. ________ ________

١٧. ينعزل عن التعامل مع العملاء. ________ ________

١٨. يتحدث كثيرًا عن مدى اعتماد الآخرين عليه. ________ ________

١٩. غير مهتم برعاية الأشخاص الأكفاء. ________ ________

٢٠. لا يشعر بالراحة حين يعتمد على الآخرين من أجل إيجاد حل. ________ ________

٢١. يركز جهوده على المهام المحببة إليه بدلاً من أن يتحمل المهام الجسام. ________ ________

٢٢. نادرًا ما يُطرِى الأداء الجيد للآخرين. ________ ________

٢٣. يقلل من كفاءة الآخرين. ________ ________

٢٤. يتحمل أقل قدر ممكن من المخاطر. ________ ________

٢٥. ينتظر لأطول فترة ممكنة قبل أن يدلى بأخبار سيئة. ________ ________

٢٦. يحد جهوده فى ساعات العمل، ونادرًا ما يأخذ العمل معه إلى المنزل. ________ ________

٢٧. لا يشترك فى أى برامج لتحسين الذات. ________ ________

٢٨. يحب الحديث عن "كيف كانت الأمور تسير على ما يرام فى الماضى". ________ ________

٢٩. يتحدث كثيرًا عن مدى صعوبة قياس ما يفعله الآخرون بموضوعية. ________ ________

٣٠. يخفى الأشخاص للوهوبين لكى يظهر نفسه بمظهر أفضل ويتقدم فى مساره المهنى. ________ ________

الآن، اغتنم الفرصة وحلل نتائج إجاباتك:

٠-٤ مذنب: هذا هو الشخص المسئول الذى تحتاج إليه كثيرًا. لا تفرط فيه.

٥-١٠ مذنب: هذا الشخص قادر على تحمل مسئولية أكبر عندما يتلقى التوجيه والإدارة المناسبة. كن مستعدًا للإشراف عليه.

١١-٢٠ مذنب: هذا الشخص يضعفك كل يوم. انتبه له جيدًا.

أكثر من ٢٠ إجابة مذنب: هذا الشخص سيعوقك كثيرًا. إذا كنت مشرفًا عليه، قد ترغب فى الاحتفاظ بتقارير مكتوبة عن مناطق مشكلته ومناقشتها مع صديق لك فى قسم الموارد البشرية.

إذا كنت زميل عمل، ابق بعيدًا عنه قدر إمكانك، إذا كنت مشرفًا عليه، حافظ على توجهك الإيجابى، وابق مهذبًا وحاول أن تغيره.

[احصل على المساعدة التى تحتاج إليها]

" ابتعد عن الأشخاص الذين يحاولون التقليل من طموحاتك؛ فدائمًا ما يفعل صغار الناس ذلك، ولكن كبار الناس يجعلونك تشعر أنك قادر أنت الآخر على أن تكون عظيمًا " .

— مارك توين

يقر الأشخاص الناجحون أن اعتمادهم على أداء الآخرين من الممكن أن يعوقهم؛ ولكنهم يدركون أيضًا أنهم قادرون على الاستفادة من اختيارهم التواجد مع الأشخاص الذين يرفعون قدراتهم، سواء من فريق عمل أو زملاء أو مشرفين أو رؤساء.

باستخدام نموذج السمات العامة للأشخاص الأقل أهمية، يمكنك أن تتعلم تجنب المواقف التى تعرضك للمشكلات قبل أن يزداد الأمر سوءًا، كما أن هذا النموذج سوف يساعدك على تحديد قدرات الأشخاص الذين:

- *يتخطون ويتجاوزون كل التوقعات*. فهم لا يتوقفون عندما يحققون ما حققه الآخرون من قبل.
- *يجلبون حلولاً لا مزيدًا من المشكلات*. فسجلاتهم تشير إلى أنهم لا يقولون أبدًا: "لديك مشكلة" وإنما: "لدينا مشكلة. دعنى أر ما إذا كنت قادرًا على أن أرشح لك بعض الاقتراحات التى تساعدك على حلها أم لا".
- *ينهضون من عثراتهم بسرعة*. فهم لا يلومون الآخرين على أخطائهم. ونادرًا ما يقولون: "لقد فعلت ما أخبرتنى به وسار الأمر بشكل خاطئ"، وهم يتمتعون بالمرونة ويجدون طرقًا جديدة للقيام بالأشياء.
- *لا يقدمون أعذارًا*. فإذا سارت الأمور بشكل خاطئ، يعترفون بذلك ويعملون على حل المشكلة.

- *لا يعتمدون على من يذكرهم بإتمام أعمالهم.* فهم قادرون على وضع مواعيد تسليم مؤقتة للمهام طويلة المدى بحيث لا يصابون بالذعر عندما يحين موعد التسليم.
- *يعملون سعيًا للتحسين لا لتحقيق الكمال.* إن الأشخاص الذين ينشدون الكمال فى كل شىء يقومون به يميلون للإصابة بالإحباط ووضع أنفسهم تحت وطأة الضغوط، الأمر الذى يجعلهم نادرًا ما يحققون ما هم قادرون على تحقيقه.
- *يفكرون فى المستقبل.* فهذا يساعدهم على التخلص من المفاجآت غير السارة.
- *لا يفكرون فى نجاحاتهم كثيرًا.* فهم يتخطون بسرعة إنجازاتهم الماضية وأيضًا أخطاء الماضى.
- *لا يكتفون بالتخمين.* وعندما يتشككون فى أمر ما يطلبون التوضيح.
- *يتفاوضون على الاتفاقات ثم يتابعون تقدمهم.* فهم لا ينتظرون من الآخرين أن يعطوهم أوامر ببدء العمل حتى يتأكدوا من أنهم يقومون بكل شىء كما كان يتم القيام به *بالضبط.*

تحتاج أية مؤسسة أكثر ما تحتاج إلى من يتمتعون بروح المبادرة والتفاوض والمعلمين/المدربين. إذا وجدت أشخاصًا أكفاء فى المناطق المذكورة آنفًا أو استعنت بهم أو كانوا يعملون لديك أو كنت تسعى للعمل معهم، ستكون فرصك فى النجاح عظيمة.

[ما الخطأ، وليس من المخطئ]

من الموضوعات التى عادة ما تشملها تلك المناقشة حول مسئوليتك نحو اتخاذ المبادرة، بوصفها دليلاً على التوجه الإيجابى، موضوع التركيز المستمر على

الخطأ نفسه وليس الشخص المخطئ. فالتركيز على الشخص المخطئ يعنى أنك تحاول دومًا إيجاد شخص تلقى باللوم عليه. وعندما يُعرف عنك ميلك الدائم للبحث عمن تلقى اللوم عليه، يعرف الجميع بذلك، ويتخذون مواقف دفاعية، حيث ينتظر كل واحد منهم أن يلقى عليه اللوم التالى.

[التوجه والفاعلية]

" يحدث النجاح أو الفشل فى المشروعات التجارية بسبب التوجه الذهنى وليس القدرات الذهنية " .

— سير والتر سكوت

لسوء الحظ، دائمًا ما نتغاضى عن العلاقة بين التوجه والفاعلية. ففاعليتك يتم الحكم فيها إلى حد كبير من واقع تأثير توجهك على النتائج التى يتم تحقيقها، خاصة إذا كنت مشرفًا أو مديرًا فى أى متصب قيادى. إليك بعض الأسئلة التى يجب أن تسألها لنفسك.

- ما الدليل *الحقيقى* على أنك تريد النجاح للأشخاص التابعين لك؟
- ما الدليل على أنك تخصص كمية كافية من الوقت للتخطيط معهم - التخطيط المستقبلى، توفير الموارد اللازمة؟
- ما الدليل على أنك ستكون هادئًا فى أوقات الأزمات أو الحالات الطارئة عندما يتصرف الآخرون بشكل غير منطقى؟ ففقدك لرباطة جأشك وهدوئك أو دخولك حالة مزاجية سيئة وانفجارك بالصراخ يؤثر على ردود فعل الآخرين لك.
- ما الدليل على أنك تشجع تحمل المخاطر المحسوبة، ولكنك تتجنب إطلاق النار على من يخبرك بأخبار سيئة؟ إذا كانت هى الطريقة

التى تتصرف بها دومًا، سوف يكون من الصعب عليك بعض الشىء أن تجد أشخاصًا مستعدين لأن يبلغوك بالأخبار.

- ما الدليل على أنك قادر على الاختلاف مع الآخرين دون إفساد العلاقة معهم؟
- ما الدليل على أنك لا تتباهى وتتفاخر بمكانتك وقوتك وامتيازاتك، الأمر الذى قد يؤدى إلى الخوف والانعزال والشك؟
- ما الدليل على أنك تتفاوض حول الأهداف حتى تتصف بالمرونة والواقعية والقدرة على التحقق؟ هل يمكنك أن تتفاوض بدلاً من إصدار الأوامر؟ هل يمكنك أن تدرب بدلاً من أن تقود؟
- ما الدليل على أنك نادرًا ما تُفاجأ وأنك قادر على إيجاد ما تحتاج لمعرفته بسرعة؟ ليس من المهم أن تعرف كل شىء تحتاج لأن تعرفه بالضبط وقتما تحتاج لذلك، ولكن من المهم للغاية أن تقل المفاجآت لأقل قدر ممكن وأن تعرف من أين تحصل على معلومات وثيقة الصلة بالموضوع.
- ما الدليل على أنك قادر على تبسيط الأمور بدلاً من تعقيدها؟ هل يتم فهمك دومًا؟ كم مرة يعود الآخرون إليك ويقولون لك: "لم أفهم ذلك. ما الذى كنت تعنيه حقًا؟".
- ما الدليل على أنك ستشجع وجهات النظر المختلفة عن وجهة نظرك فى سبيل الوصول لقرار أفضل؟ يقال إن رئيس مجلس الإدارة الأسطورى "ألفريد سلون" لشركة جنرال موتورز عندما كان يجرى تصويتًا جماعيًا على موضوع ما كان يقول: "أنا لست مرتاحًا لهذه النتيجة. لنرجئ الأمر ونجتمع مرة أخرى فى الصباح؛ فلا بد أن هناك أكثر مما نراه الآن".

إذا لم تتمكن من تقديم إجابات واضحة عن هذه الأسئلة، لن يكون للأشخاص المسئولين عن تقدمك فى مسارك المهنى دليل كافٍ عن مدى

مساهمة توجهك فى إنجاح المؤسسة. احرص على أن يكون توجهك واضحًا فى سلوكياتك وتصرفاتك يومًا بعد يوم.

[التغلب على توجهاتك السلبية]

" إن أعظم اكتشافات جيلى هو أن بنى البشر قادرون على تغيير حياتهم من خلال تغيير توجهاتهم " .

— ويليام جيمس

سوف تشعر فى بعض الأحيان أنك أنت فى حد ذاتك المشكلة. عندما يحدث ذلك، سوف تساعدك النصائح التالية:

١. ضع توجهاتك السلبية فى دائرة تركيزك. "إذا حافظت على ذلك التوجه، فإلى أين سيقودنى ذلك؟".

٢. اضحك. فما من شك فى أن الضحك علاج جيد.

٣. تقبل النكسات والفشل بوصفهما جزءًا من الحياة، ولكن ضع فى اعتبارك أن التوجه الإيجابى قد يقلل مدة استمرار المشكلات وحدتها.

٤. تحدث بهدوء مع نفسك عندما تكون غاضبًا. فقد يخفض ذلك ضغط دمك إلى حد كبير. خذ الوقت لتهدأ. تناول غداءك بعيدًا عن عملك فى أيام العمل المضغوطة لكى تعيد شحن همتك.

٥. تحدث مع نفسك بشكل إيجابى عندما تشعر بخيبة الأمل.

٦. حدد أولوياتك وأهدافك. هل هى أهدافك أنت أم أشياء يتوقعها الآخرون منك؟

٧. بسط كل شىء قدر استطاعتك.

٨. لا تدع المشكلات الصغيرة تكبر.

٩. انخرط أكثر مع أصدقائك وأفراد عائلتك. حافظ على علاقاتك بالأشخاص الذين يسعدون أوقاتك ويخففون وطأة الأوقات العصيبة عنك. حاول أن تكرس المزيد من تفكيرك وطاقتك فى إنجاح علاقاتك فى العمل وأنت تقوم بعملك.

١٠. فكر مع الآخرين من أجل توليد أفكار إيجابية. ما الذى يمكن قوله أو عمله ليوضح تمتعك بتوجه بناء أكثر إيجابية؟

إن أغلب هذه الأمور لن يأتيك بسهولة. فليس من السهل على الإطلاق الاعتذار أو البدء من جديد أو الاعتراف بخطئك أو الاستمرار فى المحاولة أو الأخذ بنصيحة الآخرين. ليس من السهل على الإطلاق أن تواجه التذمر. وقطعًا ليس من السهل أن تتجنب ارتكاب الأخطاء لأننا نعرف أن بعضها حتمى.

العجيب فى الأمر أنه ليس من السهل أن تحافظ على النجاح، كما أنه من الصعب التعامل مع الكثير من المغريات. وليس من السهل أن تقلع عن عادة سيئة، أو أن تخرج عن طريقك المعتاد فى القيام بالأشياء أو تتسامح وتنسى.

ليس من السهل أن تفكر قبل أن تتصرف، وليس من السهل أن تتحكم فى حالة مزاجية جامحة، وليس من السهل أن تتحمل اللوم، حتى إذا كنت تستحق ذلك.

ليس هناك شىء سهل فى هذه الأمور، ولكنها جميعًا تجعلك تعيش حياة أفضل.

[عزز ثقتك بنفسك]

" إذا كان لديك توجه إيجابى وكنت تحاول جاهدًا أن تبذل قصارى جهدك، فسوف تتغلب فى النهاية على مشكلاتك الصغيرة وستجد أنك مستعد للتعامل مع صعوبات أكبر" .

— بات رايلى

كيف يمكنك أن تتعلم أن تؤمن بنفسك؟ هذا هو جوهر الثقة بالنفس. فالتوجه يظهر العديد من الأمور، ولكن أهم وأبرز انعكاساته هو ثقتك بذاتك.

تبقى هناك مسألتان عليك التعامل معهما لتزيد ثقتك بنفسك وهما: (١) معرفة حدودك و(٢) تعلم اتخاذ القرارات.

ما الحدود التى تتقبلها؟

فى الستينات من القرن العشرين، كان "جيمى هوجا" أحد أبرز المتزحلقين على الجليد فى العالم؛ فقد فاز بالميدالية البرونزية عام ١٩٦٤ فى الدورة الأوليمبية للتزحلق المتعرج، ولكنه فى عام ١٩٦٨، عندما كان فى الخامسة والعشرين من العمر، فاز بالمركز الثامن فى المسابقة نفسها، الأمر الذى أحبطه كثيرًا. لم يكن يعرف أنه كان يعانى من تصلب الأنسجة المتعدد. وعندما تم تشخيص المرض، قال له العديد من الأطباء إن تلف الأعصاب كان حادًّا للغاية، الأمر الذى سيجعله أسير الكرسى المتحرك، فرفض أن يصدقهم. وعلى الرغم من حالته، ظل يتدرب على ركوب دراجته وهو ذاهب للعمل وممارسة التمارين الرياضية والسباحة لمدة عشرين دقيقة كل يوم، بل إنه علم نفسه التزحلق من جديد.

كانت وجهة نظره أنه قادر على تحمل وجوده على كرسى متحرك ولكنه لا يطيق الانتظار بلا حيلة. وكان هدفه هو إعادة الروح لحياته من خلال اتباع برنامج صحى. كانت فلسفته بسيطة: فالسر الذى كان يؤمن به هو التأقلم

مع مرضه. على سبيل المثال، إذا لم تكن تعرف السباحة، فإنك لا تقفز فى البحيرة. أولاً، ابدأ بوضع قدميك فيها، ثم ادخل لمستوى أعمق وأعمق كل يوم حتى تثق فى قدرتك على السباحة. وهذا التوجه لم يساعد "جيمى" فى التأقلم على مرضه فحسب، ولكنه ألهمه أيضًا أن ينشئ مركز "هوجا" الذى يوفر برامج قائمة على تجربته الشخصية فى مساعدة الآخرين فى التأقلم مع تصلب الأنسجة المتعدد (لمزيد من التفاصيل يمكنك الدخول على الموقع الإلكترونى www.heuga.org).

إنها نصيحة قيمة لأى شخص، أليس كذلك؟

ما الاختيارات التى تتخذها؟

تقول "آنى ويبر"، وهى طبيبة نفسية بمدينة أشيفيل بولاية نورث كارولينا: "إن اتخاذ قرار ما أمر غير مريح على الإطلاق، لأنه يجعلنا نتحمل المسئولية. فمن مزايا عدم اتخاذ أى قرارات هى أنك لا تتلقى أى لوم، ولكن عيوبها أنك تعيش حياة خارج [نطاق] سيطرتك".

وتحدد "جان بوركا"، وهى طبيبة نفسية بمدينة باركلى بولاية كاليفورنيا، أنواعًا عديدة من الشخصيات التى لا تتخذ أى قرارات. فالأشخاص الذين *ينشدون الكمال*، على سبيل المثال، يفضلون تجنب اتخاذ القرارات عن المخاطرة ووجود احتمال لارتكابهم أخطاء. وينطبق نفس الأمر على الأشخاص الذين *لا يقبلون بالحلول الوسط* ممن يريدون كل شىء ويشعرون بالخطر عندما يتنازلون عن بعض الأشياء. وأيضًا ينطبق الأمر نفسه على *محبى الحرية*، والذين تقابلهم اختيارات عديدة لا يحبون أن يلزموا أنفسهم بواحدة منها؛ فهم يريدون أن تكون اختياراتهم مفتوحة دومًا. وأخيرًا هناك *الأشخاص الاتكاليون* وهم الأشخاص الذين يثقون فى الآخرين أكثر مما يثقون فى أنفسهم.

نجد الآن أن الرابط المشترك بين هذه الأنواع من الشخصيات هو، كما خمنت، نقص الثقة بالذات، الأمر الذى قد يرجع أيضًا إلى النشأة.

فالشخص الذى ينشد الكمال قد يأتى من أسرة كان يتم انتقاد الأخطاء فيها. أما الشخص الاتكالى قد يكون قيل له إنه اتخذ قرارات سيئة فتوقف عن المحاولة تمامًا.

يقول الكاتب "مايك هيرناكى" - الذى يعيش فى سان دييجو - إن عدم ثقته بنفسه، وبالتالى عدم اتخاذه لأى قرارات، كان مغروسًا فيه بسبب نشأته القاسية التى كانت تتسم بذلك التوجه المتشدد والمتزمت: "لا تُثن على أطفالك، ولا تتفاخر بأطفالك، ولا تُطر عليهم"؛ حيث يقول: "كنت أعود إلى المنزل وأنا حاصل على الدرجة النهائية فى عشر مواد ودرجة جيد فى مادة واحدة فأجد أبى يقول لى: "لماذا حصلت على درجة جيد فى هذه المادة؟".

يحكى لنا "مايك" أنه ظل يخطب سيدة طوال أربع سنوات ولكنه لم يتم الزواج حتى أعطته إنذارًا نهائيًا بفسخ خطوبتها منه. لاحظ أنه قضى العديد من السنوات يتنقل بين عدة وظائف: من مدرس إلى موظف دعاية إلى محام إلى بائع تجزئة. وفى النهاية اتبع رغبته فى أن يصبح كاتبًا بعد أن أجل هذه الخطوة لأربعة عشر عامًا لأن المهن الأولى التى امتهنها "لم تكن تدر أى أموال" على حد تعبيره.

عندما جاء "فرانك ماكورت" إلى بلدته من أيرلندا، كان مفلسًا ولا يتمتع بأية مهارات وليس له أى أصدقاء، وقد استطاع أن يتم تعليمه الجامعى من خلال قيامه بأعمال وضيعة وصعبة. وقد كان يريد أن يكتب تمامًا مثل "مايك"، ولكنه بدلاً من ذلك أصبح مدرس لغة إنجليزية فى مدارس نيويورك الثانوية. ولم يستجمع شجاعته إلا بعد تقاعده عندما بدأ حياته المهنية ككاتب. وقد حقق كتابه الأول، *Angela's Ashes*، أعلى نسبة مبيعات، الأمر الذى دفعه لكتابة مذكرتين حققتا أعلى نسبة مبيعات أيضًا.

ينصح الطبيبان النفسيان "ميرايل جيلمان" و"ديان جاج" فى كتابهما *The Confidence Quotient: 10 Steps to Conquer Self-Doubt* الأشخاص الذين لا يتخذون قرارات أن يعرفوا الرسائل السلبية التى يتلقونها. ثم عليهم تخيل *الشخص المتشكك* مثل الأب الذى دائمًا ما يقلل من

شأن قراراته، *والشخص الواثق* الذى يقدم الدعم لمن حوله دومًا ويتخيلهما وهما يعملان بشكل إيجابى. وكلما زادت القرارات التى تتخذها، أدركت أن العالم لن ينتهى إذا اتخذت أيًّا من القرارين، وهو ما يزيد من قدرتك على السيطرة على الأمور.

إذا كنت تريد أن تكون شخصًا أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، ابدأ بإجبار نفسك على اتخاذ الكثير من القرارات الصغيرة كل يوم. لا تنتظر حتى تشعر أنك تتمتع بسيطرة مطلقة. فالأمر أشبه بقولك: "سوف أقلع عن التدخين عندما أكره طعم السجائر". فهذا لن يحدث أبدًا، وعليك أن تحدد الخطوات التى ستتخذها لكى تحقق ذلك، ثم تعمل على تنفيذها.

إن عدم اتخاذ القرارات هو خوف من المستقبل. وبمجرد أن تبدأ عادة ما تجد أن الأمر ليس صعبًا كما كنت تعتقد. ابدأ بتقسيم القرارات لخطوات أصغر. على سبيل المثال، فى استثماراتك الشخصية، ليس عليك أن تتعلم كل شىء عن سوق الأسهم. تعلم فقط ما تحتاج لأن تتعلمه عن الاستثمارات التى تود أن تقوم بها.

إن أغلب القرارات أقل أهمية من التزامك بها، وهناك عدد قليل منها قاتل، كما يعتقد "مايك". الأهم من ذلك هو استعدادك لأن تجعلها تنجح.

يقول "مايك": "إن اتخاذ قرارات لا يأتى دومًا ببساطة، ولكن الأمر يختلف الآن بعد أن أصبحت معتادًا على اتخاذ القرارات. فقد بدأت أتخذها وأنفذها".

" تمكننا التوجهات الإيجابية من التركيز على استجابتنا للأحداث أو الظروف، وليس التركيز على الأحداث والظروف التى ليس لنا سيطرة عليها" .

القادة الأكفاء أشخاص إيجابيون

" إن النظر للخلف بندم عادة خطيرة تدمر الذات، لأنها تحرمنا من التوجه الإيجابى. لذا، امض قدمًا! "

إن ما يتعلمه الأشخاص من نجاحهم وفشلهم مرتبط بتوجههم بشكل مباشر. وسواء كنت مديرًا تنفيذيًا أو ساعى بريد أو كنت تعمل فى أى شىء آخر، سوف تجيد محاكاة سمات الأشخاص الناجحين فى المناصب القيادية.

[سمات القادة الناجحين]

لنستعرض لبعض الوقت كيف يؤثر التوجه الإيجابى على القادة الناجحين.

- يتحملون الإحباط إلى حد كبير.
- يشجعون الآخرين على المشاركة.
- يسائلون أنفسهم بشكل دائم.

- يدخلون فى منافسة شريفة.
- يسيطرون على رغباتهم فى الانتقام.
- ينجحون دون أن يهللوا لهذا النجاح.
- يفشلون دون أن ينغمسوا فى الحزن.
- يعرفون القيود القانونية والأخلاقية والمعنوية.
- يعرفون الأشخاص الأوفياء للمجموعة.
- لديهم أهداف واقعية.

بغض النظر عما إذا كنت الآن تدير فريقًا كبيرًا أم كنت تشق حياتك المهنية، يمكنك أن تتعلم ما يحتاج إليه الوصول إلى القمة من القادة الناجحين. يمكنك أن ترى أنك يجب أن تكون واقعيًا تجاه معدل تطورك الشخصى. سل نفسك: "هل أنتظر شخصًا آخر، أم أننى أتحمل مسئولية تطوير ذاتى؟". فالأشخاص الناجحون لم يمنحهم القدر هبات خاصة، وهم يبدأون كأغلبنا على المستوى البدنى والعاطفى وحتى الفكرى. كما أنهم يتمتعون بشخصيات مختلفة ونسب ذكاء متفاوتة، كما أن طرقهم فى العمل على تحقيق أهدافهم تختلف إلى حد كبير.

ويشمل التوجه الإيجابى الرغبة فى التفوق على نفسك وعلى من حولك أيضًا؛ فبإمكانك أن تحفز هذه الرغبة على التطور والنجاح عندما:

- تطبق الأفكار، سواء كانت أفكارك الخاصة أو أفكار الآخرين، وذلك من خلال استغلالها بطرق عملية.
- تتقبل تحمل المسئولية.
- تتخذ قرارات مهمة بأقل قدر ممكن من الصعوبة ومجاهدة النفس.
- تهتم بالحقائق أكثر من الآراء. فعليك دومًا أن تجمع الحقائق ثم تفسرها عندما تريد أن تحل مشكلة أو تغتنم فرصة.

- تكون بارعًا فى التواصل، وسيشعر الآخرون بالحرية فى التحدث معك لأنهم يعرفون أنه عندما يرغبون فى قول شىء ما لك، سوف تستمع إليهم.
- تؤكد على أهمية أعمال وأفكار الآخرين.

كما أن القادة الناجحين يكونون علاقات جيدة مع الآخرين. فأغلب الناس لا يفشلون بسبب عدم كفاءتهم الفنية، بل المشكلة الأكبر أنهم يعجزون عن العمل بفاعلية مع المحيطين بهم. أما من يكوّنون علاقات ناجحة فقد تعلموا كيف يحظون باحترام الآخرين بشكل حقيقى من خلال:

- معاملة الناس كما يحبون أن يتعامل الناس معهم.
- كونهم معلمين ومدربين جيدين.
- تقديمهم نقدًا بناء.
- السيطرة على أهوائهم الشخصية.

وهذا جزء قليل من السمات الكثيرة التى يتقنها القادة الناجحون. وأنت قادر على إتقان هذه السمات بغض النظر عن مكانك الحالى ومنصبك فى السلم الوظيفى لعملك.

وهناك سمات أخرى لا تقل أهمية عن ذلك. فبإمكانك تقليد القادة الناجحين من خلال:

- تقديم شرح وافر عندما تقدم شيئًا جديدًا أو تتوقع وقوع مشكلة أو تواجه اعتراضات أو تشعر بمخاوف. انظر للتغيير من وجهات نظر الآخرين. وحاول أن ترى ما تحتاج إلى التخلص منه حتى يتعاون الآخرون معك.
- عدم خشية الاعتراف بأنه ليست لديك كل الإجابات. ويجب أن تكون أسئلتك دومًا موجهة نحو البناء أو الحل أو المراجعة أو التحسين

وليس نحو معرفة المخطئ أو من تلقى اللوم عليه.

- كونك محبًا للاستطلاع، فالأشخاص الناجحون يعون وينتبهون للأحداث الحالية وأى تطورات تحدث فى مجالاتهم فى الشركة، وهم يميلون لمزيد من القراءة ولا يكثرون من مشاهدة التلفاز، وهم يكرسون طاقتهم للأولويات العظمى والأمور المهمة - وبإمكانك أنت الآخر أن تفعل ذلك.
- عدم الخوف من تحمل مخاطر محسوبة مع الأشخاص أو المواقف وعند السعى وراء حلول لمشكلة صعبة، فالأمر يحتاج إلى أكثر من الشجاعة التامة. ففى بعض الأحيان، قد تخاطر بوظيفتك عندما تجرب أفكارًا جديدة غير مختبرة.
- استخدام حس الدعابة فى توليد شعور "لنقم بذلك" الذى يستجيب له الناس، ولكن احرص على أن تشترك معهم فى هذا التحدى. وعند قرب حدوث تغيير، تساوى هذه السمات وزنها ذهبًا.
- مكافأة البراعة والتميز لا المستوى المتواضع، فهذا يؤدى إلى زيادة الشعور بالرضا والحافز ورفع الروح المعنوية للفريق من خلال توفير طرق يساهم بها العاملون فى تحقيق أهدافهم المهنية. وحتى إذا لم تكن مديرًا، يمكنك أن تكتب رسالة إلكترونية تطرى فيها على أفراد الفريق وباقى العاملين وترسلها لرؤسائهم. فالكلمة الطيبة والاستعداد للخروج عن طريقك للإشارة إلى كفاءة شخص فى العمل قد تؤتى ثمارًا عظيمة.

" يساعدنا التوجه الإيجابى على التخلص من الفتور والجمود فى سبيل تحقيق التقدم والنجاح " .

[آمن بنفسك]

إن الهدف الأساسى من التوجه الإيجابى هو الثقة بذاتك. ففى أوقات التغير تلك، من المستحيل فعليًا أن تكون متأكدًا من أى شىء. والأشخاص الوحيدون الذين يثقون فى معتقداتهم هم الأشخاص المتشائمون بطبيعتهم، أو الذين يقولون إن المواقف ستزداد سوءًا. وإلى حد ما، يعد هذا نوعًا من التنبؤ الذى يتحقق لإيمانك به، لأن السلبية أمر معد. ويعنى إيمانك باستحالة حدوث أمر ما، أنه سيكون كذلك على الأرجح.

قد تكون حكاية "الرجل الذى باع النقانق"، والتى تعود إلى الثلاثينات من القرن الماضى، قديمة ومعروفة، ولكنها لا تزال حقيقية حتى يومنا هذا.

كان هناك رجل يعيش على جانب الطريق ويبع النقانق. كان سمعه ثقيلًا، وبالتالى لم يكن لديه راديو. وكان يعانى من مشكلة فى عينيه، وبالتالى لم يكن يقرأ الصحف، ولكنه كان يبيع نقانق شهية. كان يقف على جانب الطريق ويصيح: "اشتر النقانق يا سيدى!"، وكان الناس يشترونها منه. زاد بيعه للحم والعصائر، واشترى موقدًا أكبر لكى ينفعه فى تجارته. وفى النهاية أخرج ابنه من كليته لكى يساعده فى تجارته.

ثم حدث شىء ما. قال له ابنه: "أبى، ألا تستمع إلى الراديو؟ ألا تقرأ الصحف؟ الموقف الأوروبى مروع. والأوضاع الداخلية أسوأ". وهنا فكر الأب وقال لنفسه: "حسنًا، إن ابنى ذهب إلى الكلية، وهو يقرأ الصحف ويستمع إلى الراديو، من المؤكد أنه يعرف حقيقة الوضع". فقلل الولد اللحم الذى يعده وقلل العصائر التى يقدمها وأنزل اللافتة التى كان يعلقها. ولم يعد يهتم بالوقوف على الطريق السريع ويبيع النقانق التى يعدها. فانخفض بيعه للنقانق كثيرًا بين عشية وضحايا. فقال له الوالد: "أنت محق يا ولدى. من المؤكد أننا فى فترة الكساد الأعظم".

عند وجود الكثير من الضباب فى الهواء، يعجز الناس عن رؤية ما يوجد أمامهم. وهم يترددون فى المضى إلى المجهول، وهذا أمر طبيعى؛ فهم يريدون ما يؤكد لهم أنهم لن يتعثروا ويسقطوا وتتكسر رقابهم قبل

أن يلزموا أنفسهم بأى شىء. وفى مثل هذه المواقف، تذكر ما يطلق عليه فى بعض الأحيان قانون الحياة: *يمر النور سريعًا، ولكن الظلام يستمر للأبد.*

إن الشك يصيب بعض الناس بالجمود، أما البعض الآخر فيتقبل حقيقة أن هذا الشك طبيعى فى الحياة. ولا يمكننا أن نطلب اليقين فى أى وقت لأن "الأمور المؤكدة" لا توجد فى الحياة الحقيقية، وكما تظهر فى ماراثونات السباقات. ليست هناك أمور مؤكدة، كل ما هناك هو احتمالات. ويقدر الأشخاص الواثقون من أنفسهم أن هذه الاحتمالات سوف تكون فى صالحهم على مدار الوقت.

بهذا النوع من الثقة، أنت لا تعتمد على شىء أو شخص آخر، ولا تعتمد على ضمان الأمان - كل ما تعتمد عليه هو نفسك والأمور التى تؤمن بها. فكن سيد قرارك.

" الشخص السعيد ليس شخصًا يمر بمجموعة معينة من الظروف، ولكنه شخص يحمل مجموعة معينة من التوجهات " .

— هيو داونز

[أهمية مظهرنا أمام الآخرين]

" إننا نوقظ فى الآخرين نفس التوجه الذى نحمله لهم " .

— ألبرت هوبارد

تتطور الثقة بالذات وتعكس توجهًا إيجابيًا. ولكن فى بعض الأحيان يكون ما نشعر به بداخلنا والشكل الذى نظهر به أمام الآخرين مختلفين تمامًا. ونظرًا لأننا لا نكون دومًا مدركين لرؤية الآخرين لنا، من المهم أن نوازن بين رؤيتهم لنا ورؤيتنا لأنفسنا. على سبيل المثال، لماذا يعتد بعض الناس بأنفسهم؟ لماذا يشعرون بهذا الرضا من إظهار مكانتهم ونفوذهم؟ فى بعض الأحيان يكون السبب عدم الأمان، فهم ليسوا واثقين بحق فى أهميتهم الشخصية، ولذلك

يسعون للتأكيد على ذواتهم من خلال إظهار علو شأنهم ومكانتهم والسعى وراء الفوز بتقدير الآخرين.

ويعد الفخر سببًا آخر، فنحن جميعًا نحب أن نكون مهمين ولكننا قد نبدو سخفاء عندما لا نسيطر على ذواتنا. وللتأكيد على هذه النقطة، فكر فى وضع هذه الملحوظة بجوار مكتبك. اكتب عليها: "مجموعتان فقط من الناس يقعون فى شرك النفاق: الرجال والنساء". ومن الممكن أن تنظر حولك بين الحين والآخر وتتأكد أن قدميك على الأرض وأن رأسك لا تصل لعنان السماء لكى لا تتفاخر وتتباهى على الآخرين.

قد تدفع الضحالة والسطحية الناس إلى المبالغة فى أهمية أنفسهم وتجعلهم يرون جزءًا ضئيلًا من الصورة.

ليس من الغريب على الأشخاص أصحاب التوجه الإيجابى أن يتقدموا على أقرانهم ويصبحوا قادة. لماذا؟ أولاً، لأن توجههم الإيجابى يجعلهم يتعاملون مع المشكلات بفاعلية أكبر، وهم يميلون لتحقيق المزيد فى عملهم، وعادة ما يشعرون بمزيد من السعادة فى حياتهم الشخصية. ويميل الناس لاحترام واتباع القادة أصحاب التوجه الإيجابى. فعندما تكون السلطة معهم، سوف يستخدمونها، وليس لأنهم يعتقدون أنهم كائنات فريدة سامية، بل إنهم يستخدمونها لتحقيق النتائج المنشودة، وهم لا يؤمنون أن كونهم قادة يجعل الآخرين أقل شأنًا منهم.

ليس هناك شىء يزعج المرء أكثر من وجود شاب صغير معتد بنفسه بدرجة شديدة، أو أن يفعل نفس الشىء شخص أكبر سنًا يعرف أنه ليس من المفترض به أن يفعل هذا. إذن، إذا كنت من أى من النوعين، انتبه لذلك!

[تحدى القيادة]

منذ سنوات عديدة، كنت أعمل مع نائب رئيس سلسلة شركات بيع بالتجزئة رأس مالها يبلغ ٣٥٠ مليون دولار أمريكى. كان ينوى أن يزيد مبيعاته ثلاثة

أضعاف خلال خمس سنوات. سألته: "ما التطور الشخصى الذى سيتطلبه منك هذا النمو السريع؟" فأجاب قائلاً: "لا أفكر فى ذلك. بصراحة، لم أفكر على الإطلاق فى هذا الأمر. أنا واثق تمامًا من نفسى والمستقبل لا يخيفنى". كان لا يفكر على الإطلاق فى اختبار قدراته أو القيام بأى تقييم لذاته. لم يكن يجهز المرشحين الذين سيخلفونه. لقد منع عن نفسه فرص التطور المستقبلى فى هذا المنصب الرفيع، ورغم تمتعه بخبرة خمسة وعشرين عامًا، لأنه لم يفهم أن التغيير يجب أن ينبع من داخله. وقد كان من المثير أيضًا ملاحظة أنه لا أحد فى مجموعة الموظفين التنفيذيين كان يرى أنه جدير بالترقية.

" الأفكار ليست نادرة الوجود، ولكن الاستفادة منها هى الأمر نادر الحدوث" .

فى أى وقت يطلب منك القيادة - سواء فى مشروع صغير أو فرع مؤسسة كامل - يكون الهدف واحدًا: ألا وهو تحقيق أهداف معينة من خلال جهود الآخرين. وأيًا كانت الطريقة التى اخترتها فإن مسئوليتك الكبرى يجب أن تتلخص فى القيادة من أجل تحقيق النتائج المتوقعة. وعلى الرغم من أن هذا الأمر قد يبدو بسيطًا، فإن متطلبات تحقيقه صعبة وتحتاج منك إلى الكثير.

[عوامل أساسية متضمنة فى القيادة]

لتوفير بيئة يستطيع الأفراد فيها تقديم أفضل أداء لديهم، سواء على المستوى الفردى أو الجماعى، يجب على القادة أن:

- يخططوا بشكل جيد، وأيضًا أن يتحلوا بالمرونة ويتمكنوا من التصرف دون تخطيط مسبق إذا ما ظهرت أحداث غير متوقعة.

- يقدموا أفكارًا وإجراءات جديدة، جنبًا إلى جنب التعامل مع المهام اليومية المطلوبة للحفاظ على مضى المجموعة قدمًا.
- يطرحوا الأسئلة الصحيحة - تلك الأسئلة التى تحفز التفكير وتبادر بالفعل وتعزز التطوير.
- يتفحصوا تقدم الأفراد والمجموعات لعمل التغييرات اللازمة وتحديد طرق التصرف الجديدة حتى يسير الأفراد والخطط كما هو مقرر.
- إقناع الأشخاص لا السيطرة عليهم، وهذا يتطلب الانتباه لما يدور حولهم وتحسين مهارات التواصل والاستماع، ثم الرد بكلمات واضحة لا لبس فيها. وبدلاً من فرض أفكارك وما تفضله، ستزداد كفاءتك وفاعليتك إذا أقنعت الآخرين بوجهة نظرك وأصبحت قدوة تُحتذى.

[متطلبات الكفاءة والفاعلية]

" يجمع الفائزون بين التفاؤل واغتنام الفرص " .

إن المنافسين الناجحين اليوم يلتزمون بتطوير أنفسهم بشكل قوى، وأيضًا باكتساب التعلم طوال مشوار حياتهم، وقد أخذوا الوقت اللازم لدراسة هياكل مؤسساتهم وسياساتها وأهدافها، وفهموا مسئولياتهم بوضوح، وأيضًا حدود سلطاتهم. وهم قادرون على تحديد الأشخاص الأوفياء للمجموعة، وتحديد فرص التطور والنمو لأنفسهم ولمن يشرفون عليهم.

لا تتطلب القيادة الفعالة التعلم المستمر فقط، وإنما الوعى أيضًا بالاتجاهات والأنماط الجديدة التى تظهر. أما محاولة قول نفس العبارات والجمل فيعنى سقوطك؛ فالقادة القادرون على المنافسة الناجحة:

- أكفاء فى التعامل مع الناس، فهم يحافظون على عمل المؤسسة وفقًا لأهدافها وبشكل متناغم، كما أنهم يتعاملون مع المشكلات بطريقة منظمة ولكن بلمسة إنسانية، ويجاهدون لتحسين الأداء، ويحافظون دومًا على احترام من حولهم.
- يحفزون أنفسهم بأنفسهم. وهم يديرون أنفسهم ويطورون قدراتهم باستمرار، كما أنهم يسعون وراء أفكار وأساليب جديدة.
- يفهمون الحاجة إلى تحقيق النتائج وأيضًا الحاجة إلى التحلى بالفاعلية فى مقابل الكفاءة، فالأشخاص الأكفاء يقومون بالأشياء على النحو الصحيح، أما الأشخاص الفعالون فيفعلون الشىء *الصحيح* بشكل صحيح.
- يحددون مناحى النتائج الأساسية ومقاييس التقدم. ولا يعد اتخاذ قرارات فى وقت قصير للغاية متطلبًا؛ فأفضل المنافسين يفكرون فيما يجب القيام به أثناء العمل، ثم يتخذون الإجراءات الضرورية لذلك.

إن العديد من الأشخاص قد لا تكون لديهم صورة واضحة عما تتطلبه وظائفهم، وهو الأمر الذى يبدو غريبًا. جرب هذا التدريب القصير لكى تقيِّم أولوياتك فى الأداء:

اكتب إجابة السؤال التالى: "ما الذى أتقاضى راتبى لكى أحققه؟". لا تستخدم أكثر من أربع كلمات للإجابة عن كل سؤال. تجنب المؤشرات الخاصة بالمديرين مثل "زيادة" و"إشباع". تجنب ذكر الكميات والتوقيت عند سرد الأهداف الأساسية، ولا تكتب فى قائمتك أكثر من ثمانية عناصر.

اختبر النتائج الخاصة بك من خلال تقييم العناصر وفقًا للمعايير التالية:

- هل تمثل المخرجات، لا المدخلات؟
- هل هى جزء مهم من منصبك؟

- هل تقع فى حدود سلطاتك ومسئولياتك؟
- هل هى قليلة بما يكفى بحيث تؤكد على قدرتك فى التعامل مع جوهر وظيفتك، ولكنها ليست قليلة للغاية بحيث تجعل التخطيط أمرًا صعبًا؟
- هل تتخطى مسئولية شخص آخر أو "تقللها" بما لا يُحمل أحدًا مسئولية تحقيق النتائج المنشودة؟
- هل هى متوافقة رأسيًا بحيث تتناسب نتائجك بشكل جيد مع النتائج التى تسبقها والتى تليها؟
- هل هى متوافقة أفقيًا بحيث تتناسب نتائجك بشكل جيد مع النتائج الموجودة فى نفس المستوى؟

[هل أنت قائد كفء؟]

"أعظم مخاطرة هو ألا تخاطر بأى شىء".

منذ زمن طويل، قدم "بيتر دراكر" لنا مفهوم معرفة القادة بالسمات التالية:

- يبدأ القادة المشروعات بطرح السؤال: "ما الذى يجب القيام به؟" وليس: "ما الذى أحتاج إليه؟".
- يسأل القادة باستمرار: "ما أهداف مؤسستى ومقاصدها؟"، و"ما معنى الأداء المقبول؟". "وما الذى يضيف إلى النتائج النهائية؟".
- لا يرغب القادة فى خلق نسخ منهم. فهم لا يسألون أبدًا: "هل أحب هذا الشخص أم لا أحبه؟"، ولكنهم لا يتساهلون مع ضعف الأداء.

- القادة لا يشعرون بالتهديد من قبل الآخرين الذين يتمتعون بنقاط قوة يعوزونها.

إن النتائج التى توصل إليها "بيتر دراكر" تنطبق على التعريف الحالى للمنافسة بشكل مباشر. جرب ذلك. استبدل بكلمة "القادة" كلمة "المنافسين" فى كل جملة من الجمل السابقة وسوف ترى ما أعنيه.

[لا يمكن تصنُّع الاهتمام]

لا يمكن تصنع الاهتمام بغض النظر عن طريقة قيامك بذلك. ويعد الاهتمام الحقيقى مكونًا أساسيًّا للتمتع بتوجه إيجابى تجاه من حولك. والأشخاص الساخرون يقولون إن الناس لا يهتمون كما كانوا يهتمون من قبل. أما باقى الأشخاص فيقولون إن الناس يهتمون كثيرًا، خاصة بأنفسهم.

ومما يزيد الأمر تعقيدًا، أنه حتى علماء الاجتماع يعترفون أن هناك الكثير من الأسئلة التى لا إجابات لها. على سبيل المثال، كيف نتعلم الاهتمام؟ كيف نظهر هذا الاهتمام؟ من هم الأشخاص المهتمون؟ هل ينطبق ذلك على الأعمال؟ هل يمكن تعليم الاهتمام؟

يقول "جاك بيسلى" - أستاذ دراسات الأسرة والطفل بجامعة جورجيا ساذرن كوليج - إن القدرة على الاهتمام ترتبط أيضًا باستعداد الفرد أو رغبته فى رؤية وجهة نظر الطرف الآخر أو احتياجاته والتصرف وفقًا لذلك. ويعتقد "جاك" أيضًا، والذى يعمل مستشارًا فى الشئون الأسرية، أن الاهتمام مهارة، وأن عملية تعلم الاهتمام تستمر طوال الحياة. وحتى إذا لم تشعر بالاهتمام فى طفولتك، يمكنك أن تتعلمه بعد بلوغك. فى الحقيقة تعمل العديد من الأساليب المرتبطة برعاية الأطفال على تحسين الإنتاجية والعلاقات بين الأفراد.

إذا كنت تريد أن تحسن قدرتك على الاهتمام، يقدم لك الأستاذ "جاك

بيسلى" الأساليب التالية للبدء:

١. دراسة الأفراد فى المواقف التى تفشل فيها فرقهم.

٢. إظهار الاهتمام، فالموظفون الذين يرون أن مشرفيهم وزملاءهم يهتمون بهم يكونون أكثر إنتاجًا.

٣. عدم كبح المشاعر. فجزء من الاهتمام هو أن تعرف متى تكبح عواطفك. أعط الاهتمام المناسب والعناية بالأفراد، ولكن لا تسرف فى ذلك. *لا تفعل للآخرين ما بإمكانهم أن يفعلوه لأنفسهم.* فإذا قدمت لهم الكثير، سوف يحط ذلك من قدرك ومن قدراتهم.

٤. الاهتمام بالقدر الكافى لكى تسمح للأفراد أن يتعلموا من النتائج المنطقية. بإمكانك أن تخبر الأفراد بما سيحدث، ولكن سيبقى عليهم أن يستشعروه ليؤمنوا به.

٥. وضع احتياجاتك الخاصة تحت سيطرتك؛ فالاهتمام ناتج ثانوى لتقدير الذات، والأشخاص الراضون بأنفسهم وقدراتهم ليس لديهم القدر الكثير من المهارات مقارنة بالأشخاص الذين يناضلون لتحديد هويتهم وما يكافحون من أجله. وإحدى طرق تعزيز تطوير الآخرين ووضع احتياجاتك تحت سيطرتك هى تشجيعهم على تعزيز قدراتهم الخاصة - عندئذ يمكنهم جنى كل الفضل.

٦. وأخيرًا، الاهتمام بالذات. والاهتمام بالنفس ليس نوعًا من الأنانية. *وسوف تكون عاجزًا عن إظهار الاهتمام تجاه الآخرين إذا لم تكن قادرًا على الاهتمام بنفسك.*

هناك تأثير عكسى لتصنع الاهتمام. ونصيحة "مارك توين" راسخة: "إذا قلت الحقيقة، ليس عليك أن تتذكر أى شىء".

عندما لا تهتم بحق بالناس، سوف يرون حقيقتك وسوف تصبح النتائج مخيبة للآمال - أشخاص غير سعداء. على الصعيد الآخر، عندما تظهر اهتمامًا حقيقيًا بالآخرين، سوف يلحظك المحيطون بك ويستجيبون لك.

وسوف تجد أنك:

- تتحدى الناس بمهام عمل ذات معنى.
- تطرى عليهم لإتمامهم المهام على أكمل وجه.
- تكون مسئولاً عن القرارات المسئولة عن رفاهيتهم.
- تظهر اهتمامًا *باحتياجاتهم* وليس ما *تعتقد* أنهم يحتاجون إليه.

إذا كنت مديرًا أو كنت تطمح لأن تكون كذلك، فأنت ملزم بالتفكير جيدًا فى دوافعك وراء رغبتك لأن تكون فى الإدارة، وهذا لمصلحتك. سل نفسك عما إذا كنت قادرًا بحق على الاهتمام برفاهية العاملين لديك أم لا. إذا أجبت بصراحة "لا" أو حتى "لست واثقًا من ذلك"، لن يفيدك أن تتظاهر بذلك. فببساطة ووضوح، لا يمكن تصنُّع الاهتمام. إذا كنت تشك فى ذلك سل نفسك: "من بين الأشخاص المزيفين الذين أعرفهم، من يمكنه أن يصبح قدوتى؟".

تحفيز الآخرين

" قل لنفسك أولاً ما ترغب أن تكون عليه، ثم افعل
ما ينبغى عليك القيام به " .
— "إبيسيتوس"

إذا كنت مديرًا أو مشرفًا، سوف يظهر تأثير توجهك ومدى تحفيزك للآخرين فى سلوكياتهم. أما إذا لم تكن مديرًا بعد، فإنه بإمكانك أن تصبح قائدًا، وسوف يؤثر توجهك فى المحيطين بك. ولكى تلعب دورًا فى الإدارة، يجب أن يعرف الآخرون أنك شخص يُخْرِجُ أفضل الأداء ممن حوله. فالأشخاص الذين لا يتم تحفيزهم لبذل أفضل ما لديهم مرارًا وتكرارًا لا يتحفزون لأنهم بصراحة لا يشعرون أنك تهتم بهم بحق.

باعتبارك مشرفًا، يكمن عملك فى أن تدمج أعضاء فريقك فى مجموعة متماسكة وتعمل معهم على تطوير حافزهم الداخلى لتحقيق أهداف الفريق. وتبدأ هذه العملية بأخذك الوقت اللازم لمعرفة زملائك على المستوى الفردى؛ فلكل منهم نقاط قوته وضعفه. ويعد فهم كل عضو من أعضاء الفريق الخطوة الأولى فى بناء مجموعة عالية التحفيز من الأفراد.

يتطلب ذلك أكثر من مجرد معرفة المهارات الوظيفية. فالأمر يعنى أن تعلم ما يهم كل شخص من طموحات وأهداف، وما يتمنونه لأسرهم والمخاوف الخاصة بكل منهم بعيدًا عن العمل.

عليك أن تظهر أنك تقدر العمل الجيد ويجب أن تعامل أفراد فريقك باحترام. وعندما يلبى العاملون لديك توقعاتك، لا تتردد فى الثناء عليهم. عندما تكون هناك مشكلات، تقدم نحو مساعدتهم فى معرفة طرق التغلب على هذه العوائق. بهذا الشكل سوف يعتمدون عليك ويعرفون أن بإمكانهم اللجوء إليك عندما يواجهون أية مشكلات.

[التعامل مع أصحاب الأداء المتميز]

تنبع فوائد التوجه الإيجابى من كيفية تعاملك مع أصحاب الأداء المتميز لا أصحاب الأداء الضعيف؟ لماذا؟ لأنهم أهم أشخاص لمستقبل مؤسستك. ويقضى أغلب المديرين الكثير من الوقت فى تحسين أداء أصحاب الأداء الضعيف، وهذا أمر مهم، ولكنه لا يكون كذلك إذا تم إهمال أصحاب الأداء المتميز؛ فهؤلاء الأشخاص الأكفاء يمثلون الفرصة التى يجب أن يستغلها كل مدير. ولكن إذا لم يتم توجيههم بشكل جيد، قد يخلق أصحاب القدرات العالية مشكلات لأنفسهم ولمؤسساتهم؛ ذلك لأن الأشخاص الطموحين كثيرًا ما ينشقون عن الجماعة، وهم لا يخشون التحدث عما يدور بداخلهم. ويجد بعض المديرين هذا الأمر مزعجًا للغاية ويعتبرونه غطرسة منهم، بل ومخجلاً أيضًا.

إليك بعض الطرق الفعالة لتسخير طاقة هؤلاء الأشخاص الذين يرغبون فى التقدم بسرعة.

- تفويض المهام إليهم. أتح فرصًا لزيادة مهاراتهم من خلال قيامهم بأشياء تحت وطأة ضغط ما وبالطبع تحت إشرافك. أوكل لهم مهام

لا تتحدى قدراتهم ودافعيتهم فحسب، وإنما تقدم لهم التدريب الأساسى اللازم للترقى المستقبلى أيضًا.

- كافئهم بالاعتراف بقدراتهم، فهناك قوة حقيقية فى الاعتراف بفضل الشخص من خلال الثناء عليه أمام العامة ومكافأة الأداء البارز. والعكس صحيح تمامًا، فلا تنقد أحدًا على الملأ، قم بذلك دومًا على انفراد.
- قم بترقيتهم بشكل مؤقت لكى تختبر قدراتهم وترى كيف يستجيبون للمواقف الجديدة.

نادرًا ما يكون الموظفون الذين لا يهتمون بأى شىء وليس لديهم إحساس بالولاء لصاحب العمل من أصحاب الأداء المتميز، إن لم يكن ذلك مستحيلاً. وعند التعامل معهم بعناية واهتمام، يكون لهؤلاء الرجال والسيدات فائدة عظيمة. فهم لا يترددون فى تقديم أى اقتراحات أو توصيات أو نصائح أو القيام بتغيير الأمور، الأمر الذى نادرًا ما يقوم به المطيعون لقواعد العمل. فكل مؤسسة تحتاج لأصحاب الأداء المتميز.

[التواصل بفاعلية]

يعد التواصل توجهًا كما أنه أسلوب. على سبيل المثال، عند حدوث مناقشة، يجب أن يكون لها هدف، ويجب أن تكون بناءة دومًا، كما أنه عليك دومًا أن تدرك أن المشكلات والأسئلة التى يثيرها الآخرون مهمة لك.

لكى تضمن تعاونًا أفضل من جانب زملائك، جرب النصائح التالية:

١. أطلعهم على المعلومات الجديدة. بتعبير آخر، دع الناس يعرفوا أكبر قدر ممكن من المعلومات بشكل مسبق.
٢. عندما تناقش أمرًا ما، ركز على مدى أهمية ما تقوله للشخص

الذى تحدثه، لا على أهمية ما يعنيه لك.

٣. كن كريمًا فى تبادل وجهات النظر. سل: "هل أنت مرتاح لذلك؟ ما رد فعلك تجاه...؟ ماذا إذا قلت لك...؟".

٤. عندما يساورك الشك، لا تتردد فى استشارة خبير. تذكر أنك لا تتقاضى راتبك على معرفتك لكل شىء بنفسك.

٥. أغلب الناس الذين يشعرون أنهم خبراء فى مجال معين يميلون للإسراف فى الحديث. حاول أن تستخدم أقل قدر ممكن من الكلمات؛ فالكلمات الكثيرة تخلق الحيرة والملل وتفقد الطرف الآخر الاهتمام.

[كن مستمعًا أفضل]

عادة ما نحصر عملية التواصل فى التحدث أو الكتابة. ويعد كلا الأمرين مهمًّا، ولكنهما لا يمثلان جوانب التواصل الوحيدة؛ فالاستماع الإيجابى، وليس السلبى، القائم على المشاركة أمر مهم للغاية. ويرسل استماعك الجيد برسالة قوية إيجابية لمن حولك، فهو يخبرهم أنك تؤمن بأهميتهم وأنهم يستحقون وقتك. ويتوقف القدر الكبير من كفاءتك على مهاراتك فى فهم الآخرين وتوجهك عند الاستماع لهم ومستوى الاهتمام الذى تظهره لهم.

لكى تحسن هذه الخطوات الأربع المجربة مهارات الاستماع لديك، عليك أن:

١. تستمع لتستوضح الأمور.

٢. تستمع لتتأكد مما يقصده الآخرون وتفسيرهم للأمور.

٣. تستمتع لتظهر فهمك لما يقال.

٤. تستمتع لتحصل على تغذية راجعة.

إن الاستماع عمل شاق؛ فهو أكثر من مجرد فتح أذنيك. لنفترض أن زميلًا أتاك بمشكلة وطلب مساعدتك. فى البداية سوف تستمتع له بعناية، ولكن لن يمر وقت طويل حتى يبدأ عقلك يشرد. وبدلاً من أن تستمتع للمشكلة، تجد أنك تفكر فى أمور أخرى؛ كومة العمل الموجودة على مكتبك، أو الاجتماع الذى ستحضره مع نائب الرئيس، أو المشكلات التى يعانى منها أطفالك فى المدرسة - أنت تسمع الكلمات، ولكنك لا تصغى إليها بشكل حقيقى.

يحدث ذلك لأن العقل البشرى يمكنه التعامل مع الأفكار بسرعة تفوق قدرة أى شخص على الحديث. فأثناء حديث شخص ما، قد يسبقه عقلك. وتجد أنك تكمل الجمل التى يستخدمها فى عقلك، بشكل غير صحيح فى العادة - قبل أن ينطق هو بالكلمات بوقت طويل. فأنت "تستمع" لما يمليه عليك عقلك، وليس ما يقوله فعلاً.

هذه هى الطبيعة الإنسانية. الحل هو توقع حدوث ذلك، واتخاذ خطوات للتغلب على ميلك ذلك. ومن المحرج أن تعترف أنك لا تستمع بحق، لذا فأنت تتصنع الاستماع، فتلتقط الكلمات الأخيرة وتعلق عليها. وفى بعض الأحيان تعود لمجرى الحديث ولكنك تضيع الكثير من الرسائل الحقيقية.

إذا لم تكن تستمع، يمكنك أن تفيق من ذلك بالسؤال: "هل يمكننا أن نعود لذلك مرة أخرى؟" أو "هل تمانع أن تكرر ما قلت - لم أفهمك جيدًا".

يبدى المستمعون الجيدون انتباهًا كبيرًا لما يقال ويتبعون الإرشادات التالية:

- النظر للمتحدث؛ فالتواصل البصرى هو أول طرق إظهار الاهتمام، ولكن لا تفرط فى القيام بذلك. انظر للشخص بالكامل، لا تحدق فقط فى عينيه.
- جعل تعبيرات الوجه تظهر أنك تستمتع إليه.
- إظهار أنك تتابع الحديث بالإيماء وحركات الجسم.

- طرح أسئلة معينة عن نقاط معينة؛ فهذا لا يمكُنك فقط من استيضاح ما قد يكون غير واضح، ولكنه يجعلك متيقظًا أيضًا ومصغيًا بكل انتباهك.
- عدم التأويل. لا يجب أن يكون التوقف إشارة لك لكى تبدأ فى الحديث. انتظر، فقد يكون لدى الشخص الآخر المزيد ليخبرك به.
- الاستماع بتعاطف. استمع بقلبك وبعقلك أيضًا. بتعبير آخر، حاول أن تضع نفسك فى موقف المتحدث.

بإمكانك أن تصبح مستمعًا أفضل. وسوف يستجيب كل المحيطين لتوجهك الإيجابى تجاههم وما عليك قوله؛ فقد يكون للجهد الضئيل الذى تبذله عائد كبير!

[اطرح الأسئلة الصحيحة]

إن طرح الأسئلة لا يقل أهمية عن الاستماع. وتكمن قوة طرح أسئلة جيدة فى حقيقة أنها تستلزم الحصول على إجابة وثيقة الصلة بالموضوع. وإذا طرحنا الأسئلة المناسبة، سوف نتلقى إجابات أفضل فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات وردود الأفعال. كما أن طرح الأسئلة الصحيحة يعكس للآخرين أنك تقدرهم وتستمع لهم وتهتم بما يقولون. أما الأسئلة الخاطئة فتثير إجابات خاطئة.

إن طرح الأسئلة أمر مهم لإحراز التقدم أكثر من التحدث. لماذا؟ لأننا جميعًا نحتاج إلى كمية كافية من المعلومات للتمتع بالكفاءة والفاعلية. وبالفعل، تكون القرارات جيدة بقدر جودة المعلومات التى تقوم عليها.

[جعل النقد بناء]

" تسعون بالمائة من الفشل ينبع من الأشخاص المعتادين على تقديم أعذار " .

— جورج واشنطن كارفر

قبل الانتقاد، اسع لأن تكون واثقًا فى معرفتك بمشكلة الأداء. ثم أبدِ اقتراحات بشأن كيفية تحسينه. وقد يكون من الصعب للغاية أن تحافظ على توجه إيجابى عندما تحتاج لأن تحدد المشكلة. وإذا أخذ الأشخاص المحيطون بك الانطباع بأنك دائم الشكوى والتذمر، سوف تنخفض كفاءتك بسرعة. وسر انتقاد الآخرين بشكل جيد هو جعل النقد إيجابيًا. ركز على الحلول وكيفية التحسين، وشجع الآخرين على اتخاذ إجراء إيجابى وإحداث تغيير مؤثر. وبدلاً من أن توصف بأنك متذمر، سوف ينظر الناس إليك كمصدر للتفكير الإبداعى والتغيير الإيجابى فى المكان.

[العمل الجماعى]

" إن أساس أى فريق هو التزام كل أعضائه. فبدون هذا الالتزام، سيعمل أعضاء الفريق بشكل فردى. أما إذا تحلوا به، يصبحون وحدة قوية للأداء الجماعى القائم على التعاون " .

— آرثر آر. بيل

إن كونك جزءًا من فريق دائمًا ما يثير تحديات جديدة. فمشاعرك تجاه الفريق سوف تنعكس فى توجهك، وأيضًا فى البيئة التى ساعدت على تأسيسه.

يجب دومًا تشجيع التفكير الإبداعى؛ فهو ليس قادرًا على تطويع الأفكار العملية فحسب، وإنما كسب الالتزام اللازم لإنجاح فكرة أو اقتراح فى العمل.

تنجح الفرق عندما يشترك الناس بشكل مباشر فى القرارات اليومية، ويرون تحقيق النتائج، ويتم الثناء على أدائهم البارز.

كيف تقيم نفسك كقائد فريق؟ ما الصفات التى تؤمن بأهميتها؟ تظهر المعلومات التى تم أخذها من دراسة أجريت على أكثر من ٥٠٠٠ موظف بعض الأمور المتعلقة بكيفية رؤية الناس لرؤسائهم. وقد عمل الخاضعون للدراسة فى مئات الشركات التجارية والوكالات الحكومية. وتبرز هذه المعلومات عشر سمات أو خصال أساسية تم اعتبارها من متطلبات قائد الفريق الناجح. وقد تم تحديد نفس السمات سواء كان المدير رجلاً أو سيدة، وبغض النظر عن عمر أو حجم أو موقع الصناعة أو الهيكل المؤسسى أو ثقافة المؤسسة. ويركز الاختبار التالى على هذه السمات العشر. بعد كل واحدة، قيم نفسك ضمن نوع من الأنواع الثلاثة التالية: مرتفع أو متوسط أو منخفض. ثم اطلب من خمسة أشخاص آخرين يعرفونك أن يقيموك فى نفس النقاط.

---

١. ـــــ تقديم تعليمات واضحة

٢. ـــــ تشجيع تواصل مفتوح ثنائى الاتجاه

٣. ـــــ الاستعداد للتدريب ودعم الفريق

٤. ـــــ الاعتراف بفضل وقدر كل شخص بشكل موضوعى

٥. ـــــ وضع ضوابط مستمرة

٦. ـــــ اختيار الشخص المناسب ليصبح ضمن العاملين فى المؤسسة

٧. ـــــ فهم المتضمنات المالية للقرارات

٨. ـــــ تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة

٩. ـــــ اتخاذ قرارات واضحة ومفهومة عند الحاجة

١٠. ـــــ التأكيد المستمر على مستوى عال من النزاهة

قارن تقييمك لنفسك مع تقييم الآخرين لك. ناقش الأمور التى اختلفتم حولها. حدد السبب. أعط أمثلة. رتب نقاط ضعفك حسب أولوية كل منها، حتى تتمكن من العمل على تقويتها بشكل منهجى.

كيف ترى نفسك فى بعض الأحيان مختلفًا تمامًا عن رؤية الآخرين لك. قد ترى نفسك شخصًا دبلوماسيًّا ويرى الآخرون أنك شخص متغطرس. ما ترى أنه حذر قد يراه الآخرون عدم قدرة على اتخاذ قرار. قد لا تعى أن الآخرين يرون أنك شخص يصعب الجلوس معه. قد لا تدرك تأثيرك على الآخرين حتى تحصل على تحليل دقيق عن سلوكك.

[تطوير علاقاتك مع الآخرين]

بالطبع من المكونات الأساسية للتأثير فيمن حولك بشكل إيجابى هو تكوين علاقات إيجابية معهم. وسوف تساعدك الأسئلة العشرة التالية على النظر لنفسك بموضوعية أكبر لتحدد ما إذا كان تأثيرك إيجابيًّا على المحيطين بك فى العمل أم لا. أجب عن كل سؤال بـ"نعم" أو بـ"لا". كن صريحًا مع نفسك. لا تدافع عن سلوكك، فحتى لو كنا نعرف الظروف والدوافع الكامنة وراء سلوكياتنا، فالآخرون لا يرون سوى السلوك وحده.

---

١. هل تتفاخر بأنك شخص انتقادى؟ عندما تتحدث مع الآخرين فى مؤسستك، هل تتحدث معهم لاحراجهم؟

نعم ______ لا ______

٢. هل تحتاج لأن تتمتع بسيطرة كاملة؟ هل يحتاج كل شخص تقريبًا أن يكون واضحًا معك؟

نعم ______ لا ______

(يتبع)

٣. في الاجتماعات، هل تحتل تطبيقاتك كمية كبيرة من الوقت؟

نعم ______ لا ______

٤. هل تسارع بالهجوم؟

نعم ______ لا ______

٥. هل تكره أن تسمح للأخرين أن يحصلوا على نفس الامتيازات أو المتطلبات الخاصة بك؟

نعم ______ لا ______

٦. عندما تتحدث، هل تستخدم كلمة "أنا" كثيرًا؟

نعم ______ لا ______

٧. هل يعجب الأخرون بك لأنك قوى وكفء، أم بسبب منصبك ومكانتك؟

نعم ______ لا ______

٨. هل يتحدث الناس عنك كشخص بارد ومنعزل ولكنك تريد أن تفوز بحبهم في الحقيقة؟

نعم ______ لا ______

٩. هل تعتبر نفسك أكفأ من قرنائك؟ رؤسائك؟ هل يعكس سلوكك ذلك؟

نعم ______ لا ______

١٠. هل تستمتع بالحصول على رموز المكانة أو القوة؟

نعم ______ لا ______

إذا أجبت بـ نعم عن ثلاثة إلى خمسة أسئلة، فهذا يعني أن الآخرين يرون سلوكك على الأرجح على أنه قسوة. إذا أجبت بـ نعم على ستة أسئلة أو أكثر

فقد يشير ذلك لوجود مشكلة حقيقية لديك.

إن رؤية الآخرين لك لها تأثير مباشر على روحهم المعنوية. إذا بدا فى ذلك مشكلة، عليك أن تنظر إلى توجهك فى المقام الأول، فقد تحتاج لعمل بعض التغييرات. وتستعين المزيد والمزيد من الشركات بخدمات الموجهين لكى يساعدوا مديريهم على رؤية أنفسهم كما يراهم الآخرون، ويرشدوهم لكيفية تطوير أنفسهم.

[تحسين الروح المعنوية]

إن الروح المعنوية ليست شيئًا يمنح. فإذا كان المحيطون بك أشخاصًا إيجابيين يعبرون عن أهدافهم المهنية بمودة ويشعرون أن احتياجاتهم من التدريب تتم تلبيتها، فهذا يعنى ارتفاع روحهم المعنوية. فهى ترتفع عندما تنمو روح الزمالة بين المديرين والموظفين. امنح الآخرين بعض السلطات إذا كان بإمكانك ذلك وسوف ترتفع روحهم المعنوية.

عندما يؤمنون بأنهم قادرون على المبادرة بعمل ما، وأنهم يتمتعون بالسيطرة على عملهم، وأنهم مشتركون فى عملية اتخاذ القرارات، سوف ترتفع روحهم المعنوية.

[غير نفسك قبل أن تضطر لذلك]

عادة ما ننظر للتغيير على أنه أمر مخيف، ولكن التوجه الإيجابى قادر على مساعدتك على رؤية التغيير بشكل أفضل. فعلى الرغم من أنه لا يحدث بسهولة، قد لا يسبب لك نفس المشكلات إذا:

١. فكرت بموضوعية. أين أنت الآن؟ كيف وصلت لذلك الموضع؟ أين ستكون فى المستقبل إذا لم تفعل أى شىء بشكل مختلف؟
٢. نظرت للأفق الأوسع. ما التغييرات التى تزيل عنك المخاطر والتهديدات؟
٣. زدت قدرتك على الرؤية. فلكى تتفوق على الآخرين، يجب أن تفوق أهدافك أهدافهم.
٤. تركت اختياراتك مفتوحة. استخدم أفضل مواهبك فى خلق مزيد من الاختيارات.

يفوق أداء الأشخاص الذين يخططون ويعدون أنفسهم أداء من لا يقومون بذلك. ولكى تتجنب المفاجآت غير المرغوب فيها:

- كن خبيرًا فيما تفعل.
- حدد المصادر التى تحتاج إليها، وأين وكيف تحصل عليها.
- طوع هذه المصادر لتحصل على أعلى نتائج.
- ضع نظامًا موضوعيًا تقيس به تقدمك.
- تبَّن نظرة واقعية للمستقبل، ولا تثق فى الآراء غير القائمة على حقائق.
- استثمر وقتك بشكل جيد.
- كن أفضل قدوة فى ضبط النفس.
- ابتعد عن الأشخاص السلبيين.

[استغل قدراتك]

" ينتج الفشل من عدم القدرة على اتخاذ القرارات
أكثر من اتخاذ قرارات خاطئة" .

يشعر الجميع تقريبًا بالحاجة إلى تغيير الاتجاهات. قد يعتقدون أنهم وصلوا لحدودهم فى المكان الذى يقضون فيه، وقد تظهر لهم فرصة جديدة، وقد يخشون تكرار نفس الشىء يومًا بعد يوم. أيًا كان الحافز، عندما يحدث ذلك، فكر فى الأمور الثلاثة التالية لكى تركز على نقاط قوتك عندما تكون فى مرحلة انتقالية:

- *توقع وجود عقبات:* اطلب النقد والحصول على تغذية راجعة. إذا كان إيمانك بأسبابك راسخًا بالشكل الكافى، ستجد طرقًا للتغلب على أى عوائق قد تعترض طريقك.
- *لا تتوقع المعجزات:* عندما تبدأ بداية جديدة، اعلم أن النجاح يحتاج إلى بعض الوقت. حافظ على تركيزك على هدفك النهائى.
- *لا ترض بما هو أقل مما تستطيع القيام به:* تحمل المسئولية؛ فالنجاح سيأتى عندما تجد دورًا يسمح لك أن تستخدم مجموعة من قدراتك بإبداع. لا تتجنب ما تقوم به بأفضل شكل ممكن. وازن بين مواهبك واهتماماتك.

كان "تشارلز كيترينج"، مؤسس شركة دلكو والرئيس السابق لجنرال موتورز، مخترعًا مهمًا صنع نفسه بنفسه، ولم يَفُقْهُ سوى "توماس إديسون". وقد كان "تشارلز كيترينج"، الذى تعدت اختراعاته ٢٠٠ اختراع، معروفًا باختراعه جهاز تشغيل المحرك الذاتى الموجود فى أغلب محركات السيارات فى يومنا هذا. كما كان من رواد تصنيع محركات الديزل وابتكار إضافات

لمنع الاشتعال المبكر للغاز ووحدات تدفئة الهواء المنزلية والدهانات سريعة الجفاف للسيارات.

لم يكن لديه وقت لتلقى التعليم التقليدى فى المدارس قائلاً: "إن الأشخاص المتعلمين أقل فرصًا فى تقديم اختراعات جديدة لأنهم يميلون للقيام بالأشياء بالطريقة التى تعلموها".

كان "تشارلز كيترينج" يعانى من إجهاد العين، ولذلك كان زملاؤه يقرأون له بصوت مرتفع ويعلمونه أن يعتمد على رؤيته الداخلية، الأمر الذى أعطاه صورة ذهنية أفضل يعتمد عليها، وقد مكنه توجهه الإيجابى من استخدام قدراته بأفضل شكل ممكن على الرغم من مشكلات عينيه. أما البعض فيعتقد أنه حقق الكثير "بسبب" مشكلات عينه.

[تجنب المتشككين]

" يرى المتفائلون الاحتمالات، أما المتشائمون فيرفضون وجود بصيص أمل" .

إذا كان الأشخاص ذوو التأثير عليك مهتمين فقط بما لا يمكنهم تحقيقه، سوف تكون عرضة للانضمام إليهم فى ذلك؛ فالمتشككون والمتشائمون يظلون كما هم أو حتى أسوأ. تجنب هؤلاء "المتعفنين" (المصابين بفطر من وجودهم فى الظلام لفترة طويلة)، إذا كنت تعتقد أن الأمور يمكن أن تتحسن.

فى عام ١٩٢٠، كتب "روبرت جودارد"، وهو أستاذ فىَ علوم الطبيعة بجامعة كلارك بمدينة وورشستر بولاية ماساتشوستس، ورقة يعبر فيها عن إيمانه بأن الإنسان قادر على بناء صاروخ يصل للقمر. وعندما ظهرت هذه القصة فى الصحف فى كل أنحاء العالم.لم يكن بعضها رفيقًا معه؛ فقد قالت صحيفة *نيويورك تايمز ولندن جرافيك* إنه من المستحيل على صاروخ أن يصل للفضاء لأنه ليست هناك جاذبية فيه. وقد صرحت صحيفة أخرى

بوقاحة أن "روبرت جودارد" تعوزه "المعرفة التى يتم اكتسابها فى المدارس الثانوية". لكن كل ذلك لم يثبطه وأردف قائلاً: "إن كل رؤية تكون مزحة، حتى يحققها فرد ما لأول مرة".

ولكى ينجح فى الفضاء، علم أن الصاروخ يحتاج لوقود جديد لكى يدفعه، فبدأ يعمل على مزج الهيدروجين السائل بالأكسجين السائل. فالهيدروجين من شأنه أن يدفع الصاروخ، أما الأكسجين فسيكون بديل الهواء اللازم لاحتراق الوقود.

عام ١٩٦٢، بنى "روبرت جودارد" وأطلق أول صاروخ يبلغ طوله ١٠ أقدام وصلت سرعته إلى ٦٠ ميلاً فى الساعة، وبقى فى الهواء لمدة ٢,٥ ثانية، ووصل ارتفاعه ٤١ قدمًا. شجعه ذلك، ولكنه كان يعرف أن الصاروخ يحتاج لأن تكون سرعته ٢٥٠٠٠ ميل فى الساعة على الأقل لكى يهرب من الجاذبية الأرضية. فبنى نموذجًا بالقرب من "روزويل" بولاية نيومكسيكو؛ حيث أطلق ثلاثة صواريخ بلغ طولها ١٤ و١٦ و١٨ قدمًا وصلت لارتفاع ٢٠٠٠ و٧٥٠٠ و٩٠٠٠ قدم. وقد فاقت سرعة أحدها سرعة الصوت. أما الآخر فقد احتوى على زعانف تثبيت موجهة أحدثت ثورة فيما بعد.

عندما اندلعت الحرب العالمية الثانية، أنتجت تكنولوجيا "روبرت جودارد" صواريخ كى تستخدمها الطائرات. وقبل وفاته عام ١٩٤٥، حصل على ٢١٤ براءة اختراع وأصبح رائدًا فى علم الصواريخ الحديث. وقد كان ولا يزال مؤسس رحلات الفضاء - لقد تغلب على كل المتشككين.

[تطلع للأمام ولا تنظر للخلف]

الحرب لا تدع أى مجال للخطأ. فعادة ما يخسر القادة العسكريون الذين ينتقدون أنفسهم دومًا. فالقرارات يجب اتخاذها على الفور وفى ظل مخاطر عالية، وتحمل الأمثلة التى يقدمها أعظم القادة العسكريين فى التاريخ دروسًا ثمينة لكل شخص يرغب فى تحسين نفسه.

"يوليس إس. جرانت". قال عنه الرئيس "أبراهام لنكولن" ذات مرة: "لا يمكنني الاستغناء عن هذا الرجل؛ فهو محارب". وعندما قيل لـ "لنكولن" إنه كان يحب الشراب أجاب قائلاً: "أخبروني بالنوع الذى كان يحب تناوله لكى أرسله لكل جنرالاتى". وقد أضاف "جين ويليام تى. شيرمان" قائلا: "أنا أعرف المزيد عن الإستراتيجيات وشئون الإمداد والتموين وكل الجوانب العسكرية أكثر منه (جرانت)، إلا أن هناك جانبًا واحدًا فاقنى "جرانت" فيه وفاق كل القادة الآخرين: إنه يقتحم المشكلات ولا تضايقه، ويستمر فى المضى قدمًا".

"هانيبال". كان الرومان يعرفون بخطة "هانيبال" التى تقضى بقيادة قطيع من الفيلة عبر جبال الألب والوصول إلى روما، ولكنهم قالوا إنه من غير الممكن أن يفعل ذلك. فاستجاب "هانيبال" قائلاً: "سوف نجد طريقًا لذلك أو نشق واحدًا". وقد كان.

الأدميرال "ديفيد فاراجات". فى معركة خليج موبيل فى أغسطس من عام ١٨٦٨. قاد "ديفيد فاراجات" أسطولاً حربيًا مكونًا من أربع سفن حربية مدرعة و١٤ سفينة خشبية. وبينما كان يبحر صوب المدفعية الكونفيدرالية، دمر لغم مدفعيته الأساسية. فلم يحرك الأسطول ساكنًا. واستحث بعض الضباط "ديفيد فاراجات" على التراجع، ولكنه بدلاً من ذلك، ربط نفسه فى حبال صارى سفينته، يو إس إس هارتفورد، وأمر سفينته بالتوجه إلى حقل الألغام وأطلق أمره الشهير: "تبًا للطوربيدات! انطلقوا بأقصى سرعة!".

" ينظر الشجعان إلى الخوف فى وجهه ويقولون "إلىّ به!" "

نابليون بونابارت. عندما سئل عن موهبته فى التخطيط والتفكير المسبق أجاب قائلاً: "إذا كنت أبدو مستعدًا دومًا، فهذا لأننى قبل أن أدخل أية مهمة، أفكر طويلاً وأحاول أن أتنبأ بما سيأتى. إن العبقرية لا تتكشف لى

فجأة وفى سرية كى توضح ما يجب علىَّ أن أفعله فى الظروف التى لا يتوقعها الآخرون، وإنما التفكير والاستعداد".

" أنت لا تقود الناس بما تقول، وإنما بما تفعل" .

الوصول بأدائك إلى أعلى درجة ممكنة

"لا يقل التوجه أهمية عن القدرة عندما يرتبط الأمر بتحقيق النجاح" .

— هارى إف. بانكس

يحدد التوجه السلوك. وأول تساؤل يتعامل مع هذا الأمر هو: هل أنت شخص مسئول؟

[تحمل مسئولية تصرفاتك]

أشار "بيتر دراكر" إلى أن المدراء الأكفاء يجب أن تكون لهم شخصيات مستقلة، وأن يتمتعوا بنفاذ البصيرة ويعتمدوا على أنفسهم ويتحلوا بالشجاعة، وهى وجهة نظر حكيمة تمامًا. وقد ذكر لنا أن المؤسسات مكونة من أشخاص عاديين عليهم أن يقوموا معًا بعمل غير عادى. ولا يمكن لذلك أن يحدث إذا تجنب الأفراد تحمل المسئولية.

يجب أن يتحمل الأفراد مسئولية تصرفاتهم.

قد يكون تحمل المسئولية أمرًا صعبًا، لكنك إذا لم تتولَّ زمام الأمور خوفًا من أن تقوم بشيء خاطئ، تكون فشلت عندئذ. فالنجاح على المدى الطويل يتطلب الاستعداد لتحمل المسئولية عند الحاجة لذلك، بما يقتضيه ذلك من مواجهة بعض المخاطر.

لا أحد معصوم من الحكم الفاشل على الأمور؛ فلم يولد بعد الإنسان الذى يقوم دومًا بكل الخطوات الصحيحة.

وتوضح هذه النقطة السيدة التى ترقت لمنصب كبير فى التسويق. فعندما انتهت من مهمتها الأولى فى عملها الجديد، ذهلت عندما علمت أنها ارتكبت خطأ كبيرًا، نتج عنه فشل المشروع وكلفت الشركة أكثر من ١٠٠٠٠٠ دولار أمريكى. وعندما استدعاها رئيسها إلى مكتبه، اعتذرت له وقالت: "أعتقد أنك ستفصلنى من العمل الآن؟"، فقال لها رئيسها: "أفصلك؟ مستحيل! لقد أنفقت ١٠٠٠٠٠ دولار أمريكى على تدريبك".

[فكر قبل أن تتخذ قرارك]

يمكنك أن تقوى حكمك على الأمور وتحسنه من خلال تعويد نفسك على التفكير فى الأمور الأساسية التالية:

- خذ الوقت الكافى لتفكر بتمعن فى الأمور. وفى أى وقت تواجهك مشكلة، تحكم فى رغبتك فى الاندفاع بتهور فى التصرف. زن الأمور أولاً، ثم حاول أن تتكهن بما ستسير الأمور عليه.
- لكل حل ممكن، اكتب قائمة بمزاياه وعيوبه، وتكلفته والمخاطر والاعتراضات التى قد تواجهها.
- كن موضوعيًا. انظر للحقائق؛ فمن لا يحبون أن يشغلوا أنفسهم بالحقائق لأنهم اتخذوا قرارهم بالفعل يسعون بالفعل وراء المشكلات.

- ضع أفكارك المسبقة وتحيزك وأهواءك الشخصية جانبًا. حاول أن تتخيل ردود أفعال الآخرين؛ فقد يكون التصرف الذى عقدت العزم عليه منطقيًّا للغاية بالنسبة لك، ولكن ماذا عن زملائك؟ إذا كنت فى مكانهم، ما أنسب شىء تقوم به؟ فأفضل الخطط المحكمة تزداد احتمالات فشلها إذا لم يتعاون فيها الأشخاص المشتركون. ألق نظرة جيدة على كل طريق مفتوح أمامك قبل أن تختار أن تسير فيه.
- اقبل حقيقة حتمية وجود النقد.

[توقع وجود المشكلات]

من الأمور الشائعة التى يفشل فيها الكثير من المديرين تجاهل مشكلة ما، بدلاً من مواجهتها وتحمل مسئولية البت فيها بشكل أو بآخر.

فعلى أى حال، لا يمكن انتقاد الأشخاص الذين لا يتخذون قرارات لسوء حكمهم على الأمور. إن رئيس إحدى المؤسسات الرائدة المعروف بقدرته على تكوين شراكات يستجيب لأغلب أخطاء الحكم على الأمور بتعليق معتاد: "حسنًا، هذا ما حدث وانقضى، لنفكر الآن فى الخطوة التالية".

إنه يشجع الأفراد على اتخاذ قرارات، ويشجع المديرين على الإدارة. فهو يريد العمل وتحقيق الفوز فى نهاية المطاف. وتشير الأرقام الواضحة فى هذه الحالة إلى أنه عادة ما يحصل على ما يريد. تذكر أن الحياة هى متوسط ما تحقق من نجاحات، وليس بمقدورك أن تكون كل مساعيك ناجحة.

" إن ما يحدث لنا أقل أهمية مما نجعله يحدث " .

[قد تتحول الرؤى إلى حقيقة]

بغض النظر عن مكانتك فى السلم الوظيفى الخاص بالمديرين، عليك أن تعرف أن كيفية قولك لشىء ما لا يقل أهمية عن قوله. فتوجهك نحو الموظفين والزملاء سوف يكون واضحًا ومدويًا. قد تقول فى نفسك: "هل هذا عمل لا هدف منه؟"، "هل يلقى رئيسى الأعمال علىَّ لأنه لا يريد أن يتعامل معها بنفسه؟"، "هل هذا مجرد تدريب عديم الفائدة فى جمع المعلومات التى لن ترى النور يومًا؟ هل سيكون لعملى تأثير ذات يوم؟" - كيف إذن يستقبل الناس أوامرك وتوجيهاتك وأفكارك؟

عندما تطلب من زملائك القيام بشىء ما، احرص على أن تخبرهم بالسبب وراء ذلك. فالأمر يستحق الوقت والجهد، ومن السهل للغاية أن يعتاد الشخص المشغول إيكال مهام معينة لبعض الأفراد دون أن يخبرهم بالسبب الذى وراءها. فالأمر يبدو وكأنه أسرع وأسهل طريقة لإتمام الأمور، ولكنها نادرًا ما تكون أفضل الطرق. فعندما تطلب من شخص أن يقوم بشىء ما، خذ الوقت اللازم لكى تشرح له السبب الذى وراءه؛ فهى عادة ممتازة لها العديد من الفوائد.

إن شرح سبب رغبتك فى إتمام أمر ما بشكل تلقائى يخلصك من لعنة الرئاسة. فعندما يكون هناك سبب وجيه لضرورة القيام بأمر ما، يجعلك ذلك فى صورة الشخص صاحب المتطلبات المعقولة والمنطقية، وهذا يزيل تمامًا المذاق السيئ للأوامر المباشرة.

عندما تشرح السبب وراء طلبك، تقلل أيضًا فرص حدوث خطأ؛ فالأشخاص الذين يفهمون السبب وراء ما يقومون به أقل عرضة لارتكاب أخطاء. وإذا ما تغير الموقف بما لا يجعل طلبك مطلوبًا، سوف يدركون أن عليهم التوقف عما يقومون به وسوف ينبهونك لذلك.

أما إذا لم يفهموا، سوف يميلون للمضى فيما طلبته منهم دون تفكير، وهذا فشل بيِّن. فالأمور تسوء وقد يقول الشخص دومًا: "هذا ما طلبوا منى القيام به. لقد كنت أنفذ أوامرهم فحسب". الأسوأ من ذلك، أنهم قد يرون تعليماتك

بشكل مختلف عما كان يدور فى رأسك ويفعلون لك ما كنت تريد أنت.

إن شرح أسباب طلبك يعد بمثابة إطراء على الأشخاص الذين تطلب منهم تنفيذ أوامرك؛ فهو يظهر الأمور المهمة بالنسبة لك، ويقدم لهم المعلومات الأساسية، ويشجعهم على تشغيل رءوسهم.

إنك تجعلهم بذلك فى موضع تقديم اقتراحات قد تكون مفيدة للغاية. فالناس ليسوا آلات، ولن تدفعهم للتفكير من خلال الضغط على الزر. لكن كلما عاملتهم كأشخاص أذكياء لهم عقول جيدة، كانت النتائج أفضل.

بالطبع هناك أوقات يكون المنطق واضحًا فيها لكل شخص، ويكون الأمر لا يستحق الحديث عنه. وهناك أيضًا أوقات طارئة يضطر الناس فيها للقيام بما طلبته منهم على الفور. ولكن تبقى القاعدة العامة ثابتة. عندما تطلب من شخص القيام بشىء ما، اشرح له السبب وراء ذلك.

[اعرف زملاءك]

تكشف دراسة الأفراد الذى حققوا نجاحًا فى أعمالهم عن كثب أن هناك دومًا أربعة عوامل تكون موجودة لديهم. وهذه العوامل هى:

١. الميل للتفكير قبل التصرف
٢. المحرك الداخلى
٣. الاستعداد لتحمل المسئولية
٤. القدرة على قيادة الأفراد

إن هذا يعنى تعلم الإقرار بالموهبة والإنجاز، حتى مع تغير الناس. فبعض الناس ينمون ويتطورون، والبعض الآخر ينزلق فى حالة من الرضا عن الذات وعدم الاكتراث.

يبقى القائد الجيد على علم بهذه التغيرات، سواء الجيدة أو السيئة منها. ومن الصعب تخيل الموظفين الذى يعملون منذ وقت طويل فى عملهم وهم يقومون بشىء آخر، وكثيرًا ما يتم عدم تقديرهم. ولأنهم لا يتذمرون فإنك، بالتالى، تميل لعدم التفكير فيهم.

إلا أن الحقيقة قد تكون أنهم اكتسبوا خبرات وقدرات كبيرة فهم مستعدون للقيام بشىء أكبر. وقد قبل الكثير من هؤلاء الأشخاص فى شركاتهم بوظائف أخرى وفاجأوا زملاءهم القدامى بالتقدم بسرعة فى عملهم وتحقيق مزيد من الإنجازات. لماذا؟ لأن أصحاب الأعمال الجديدة نظروا إلى قدراتهم نظرة جديدة، الأمر الذى أعطاهم الفرصة لاستغلالها.

من المهم أن تلحظ مواهب الأفراد النامية لديهم إذا كنت تريد الحفاظ على حمايتهم من الإصابة بالإحباط. أوجد طريقة تستخدم هذه المواهب بها. وكما قال "جورج برنارد شو": "إن الشخص الوحيد الذى يتصرف بعقلانية، هو الخياط الخاص بى؛ فهو يأخذ مقاساتى فى كل مرة يرانى فيها، أما بقية الناس فيستخدمون مقاساتى القديمة".

وهذا صحيح، فبعض الناس يصلون لحدود قدراتهم. ووجود متطلبات أكبر قد يؤدى لخلق صعوبة أكبر مما يمكنهم احتماله. ولكن أغلب الناس يستمرون فى التعلم والنمو، أكثر مما يدرك رؤساؤهم بكثير. وترك الموظفين فى وظائف فاقتها قدراتهم ليس بالأمر الجيد لهم أو للشركة.

ولكى نتحدث بصورة واقعية، يحتل العمل المطلوب مركز الأولوية، إلا أنك لا تزال قادرًا على إيجاد طرق لتوفير مزيد من التحديات للأفراد. فإذا كانوا يؤدون عملهم الحالى بشكل جيد، ما الذى يمكنهم القيام به أيضًا؟ هل هناك طريقة ما لاختبار قدرتهم على إتمام مهام أخرى؟ إذا أتقنوا القيام بمسئولية أخرى، هل يمكنك أن تزيدها من خلال إيكال مهام جديدة لهم؟ عندما يظهرون قدرات خاصة، امنحهم المزيد من المشكلات المعقدة فى هذا المجال؛ فهذا الأمر يجعلهم يستمرون فى السعى والنمو وتطوير الذات.

أيًّا كان ما تقوم به، لا تحاول أن تبخس قدر العاملين لديك. فإذا نظرت للأمر بنظرة جديدة، قد تندهش مما تراه. تخيل الموظف فى موقف ينطوى على تحد أكبر - ما يهم ليس ما كان قادرًا عليه بالأمس، المهم هو ما يقدر عليه اليوم وغدًا.

عندما أدركت إدارة شركة جنرال موتورز أن أسهم الشركة فى السوق تقل فى الوقت الذى كانت تزداد فيه بقية شركات السيارات الأمريكية بوجه عام أمام الصناعة اليابانية، استعانت برجل يدعى "إتش. روس بيرو" من خلال شراء شركة أنشأها وطورها لكى تصبح رائدة فى مجالها. كان رائدًا سبَّاقًا فى مجاله، ولكنه كان ناجحًا للغاية.

لسوء الحظ، رفض قادة جنرال موتورز الاستماع لهذا الشخص الدخيل عليهم، وحتى عندما كان يحاول تقييم وضع الشركة السيئ، كان رجال الإدارة العليا يحاولون إيجاد سبيل لإبعاده؛ فقد كان شوكة فى حلقهم - كان اصطدامًا بين الأفكار الجديدة والميل الطبيعى إلى التكرار ومقاومة التغيير. وكما هى الحال، فاز التكرار.

" شجع العاملين لديك على التعبير عن أفكارهم، خاصة عندما تختلف عن أفكارك؛ فاختلافهم معك لا يقدم لك أفكارًا جديدة فحسب، ولكنه يمدك بفكرة عن طريقة تعاملهم مع المشكلات ستساعدك فى التعامل معها بمزيد من الكفاءة والفاعلية ".

— فرانكلين سى. أشبى

[التوجه الإيجابى يشجع على تحسين الأداء]

لا يؤثر التوجه على الروح المعنوية للفرد وتقديره لذاته وسلوكياته فحسب، ولكنه يؤثر بشكل مباشر على النتائج النهائية التى يحققها. ومهمتك كمدير أن تساعد العاملين لديك على الوصول لأعلى نسبة إنتاج ممكنة. وتعد

الاقتراحات التالية أساسية:

١. تقديم اقتراحات أو أفكار تقدمية تخص زملاءك وأعضاء فريق العمل الخاص بك للإدارة العليا.

٢. تشجيع الناس على التفكير بإبداع وتوفير بيئة لا يتم السخرية منهم فيها أو انتقادهم على ما يقومون به.

٣. عدم نسب أفكار الآخرين لنفسك أبدًا. فعندما تعترف بأهمية الفكرة أمام صاحبها ولا تنسب فضلها لنفسك، سوف يميل لتزويدك بمزيد من الأفكار الرائعة.

٤. إيكال الأعمال التى يشعر كل فرد بأهميتها له؛ فليس هناك ما هو أفضل من إتمام عمل ناجح يساهم فى تطور المرء بشكل كبير.

٥. مساعدة الناس على تقدير انتمائهم لشركتك. ساعدهم على معرفة مدى روعة انضمامهم لشركتك.

٦. ساعدهم على التفكير فى أهمية ما تقوم به مجموعة العمل الخاصة بك؛ فكثيرًا ما يفقد الناس حماسهم لأعمالهم لأنهم يعتقدون أنه ليس هناك من يهتم أو يعبأ بما يقومون به - "فأى شخص يمكنه القيام بذلك".

٧. تذكر أن الناس يعملون لكسب المال وأيضًا للمشاركة وكسب التقدير والشعور بالانتماء وتحقيق النجاح. وعند وجود هذه المزايا، لن يصبح اهتمامهم بالمادة أمرًا يذكر، إذا ما تم وضع معايير معقولة من التعويض فى الاعتبار.

" إن القدرة تعنى ما أنت قادر على تحقيقه. ويحدد الحافز ما تقوم به. أما التوجه فيحدد جودة قيامك به" .

— "لو هولتز"

[فجوة الأجيال]

هناك كثير من الموضوعات التى تكتب هذه الأيام عن فجوة الأجيال فى التوجهات الخاصة بالعمل، ويشمل ذلك تقبل النفوذ وأهمية الخبرة عند الترقية.

قدم الأستاذ "كوين ميلز" بجامعة هارفارد بحثًا موسعًا عن السمات المتعلقة بالإنتاجية. وقد وجد أن اختلافات السن تبرز فى واقع الأمر بقوة، فى حين أنه ليست هناك اختلافات فى القيم بسبب الخلفية العرقية أو أى اختلافات بين الأفراد فى الوظائف المختلفة أو قطاعات الاقتصاد المختلفة. وقد كتب التقرير بناءً على مجموعة من استطلاعات الرأى ومقابلات أجريت مع أكثر من ألف مدير وأكثر من ألف موظف فى العديد من الشركات الوطنية، وخلصت الدراسة - التى أجريت بجامعة هارفارد - إلى الفجوات التالية بين الأجيال:

- ثقة الأجيال الأكبر، التى عاشت بعد حقبة الحرب العالمية الثانية، فى سلطة أعضاء الإدارة. أما أفراد الأجيال الأصغر - ممن يطلق عليهم اسم "جيل الزيادة السكانية"، والذين نشأوا أثناء حرب فيتنام - فلا يثقون فى السلطة.
- رؤية الأجيال الأكبر للعمل كواجب أو أداة تقويهم على كسب عيشهم وعيش أسرهم. أما الأجيال الأصغر فتؤمن أن العمل يجب أن يكون ممتعًا ومرحًا ويساعد على تكوين علاقات اجتماعية. وقد أصبح العمل المكان الأساسى لمقابلة الأجيال الأصغر جنبًا إلى جنب مع النوادى الصحية ...إلخ.
- إيمان الأجيال الأكبر بأن الخبرة هى الطريق الضرورى للترقية، وهم مستعدون لقضاء وقتهم فى التدريب مع توقع حصولهم على مكافأة لقضاء وقتهم فى ذلك. أما الأجيال الأصغر فلا ترى سببًا

للانتظار، وهم يرون أن الأفراد يجب أن يتقدموا بأكبر سرعة يسمح بها أداؤهم.

- إيمان الأجيال الأكبر باللباقة. أما الأجيال الأصغر فتطالب بالأمانة والإخلاص؛ فهم يرون أن اللباقة هى حيد عن الأمور.
- إيمان الأجيال الأكبر بأن العدالة تتحقق عند تحقيق المساواة فى التعامل. أما الأجيال الأصغر فترى أن العدالة تتطلب السماح باختلاف الأفراد.
- تولية الأجيال الأكبر الكثير من الاهتمام إلى الممتلكات والمكانة. أما الأجيال الأصغر فتولى اهتمامًا للخبرة.

منذ بدء هذا البحث، دخل جيل الحرب العالمية الثانية سن التقاعد وأصبح جيل الزيادة السكانية الجيل المسيطر على المناصب الإدارية. أما أبناؤهم وأحفادهم، مما يطلق عليهم الجيل إكس والجيل واى، لا تزال لديهم نظرة مختلفة للحياة؛ فهم مفكرون مستقلون، وعادة ما يقاومون السلطة. وعند دخولهم قوة العمل فى السنوات الأولى من القرن الحادى والعشرين، يجب أن يعرف المديرون المزيد عن توقعاتهم وتوجهاتهم لكى يتعاملوا معهم بفاعلية.

لقد أصبحت هذه الاختلافات مهمة إلى حد كبير وبشكل متزايد وذلك نظرًا لانخفاض نسبة الأشخاص الأصغر سنًا. ومع حدوث ذلك، نما نقص حاد فى العمالة، ولذلك يجب أن نولى الكثير من الاهتمام إلى الفجوة القائمة بين الأجيال.

صدق أو لا تصدق أن هناك بعض المزايا لنقص الخبرة! إذا كنت تشك فى تعيين صغار السن الذين ليس لديهم أية خلفية عن عملك، فكرّ فى المزايا التى حققتها مؤسسة "فيزيشان سيلز آند سيرفسيز" لصاحبيها "باتريك كيلى" و"بيل ريديل". فقد آمنا أن بعض المهام الروتينية يمكن إتمامها بحماس أكبر من قبل أشخاص ليست لهم خبرة، إذا ما علموا أن هناك خطة لتقدمهم.

يقول "بيل ريديل": "إننا نوكل لهم هذه المهام على أساس أن ما يقومون به الآن أمر مؤقت. ويعد عملهم بهذه الأعمال لمدة ستة أشهر وليس عامين وقتًا كافيًا لكى يتوقعوا شيئًا جديدًا". ونتيجة لذلك يتحفز الرجال والسيدات من الشباب على حد سواء لقيادة الشاحنات وتنظيف الأرضيات.

كما أنهم يعتقدون أنه من الضرورى أن يظهروا للناس كيف يقومون بالأمور "على طريقتهم". وقد وجد "ريدل" أن أغلب من عملوا فى شركات أخرى لديهم توجهات يجب أن يضعوها جانبًا. بتعبير آخر، عليهم أن "ينسوا" ما تعلموه قبل أن يأتوا إليهم.

وقد اكتشف "بيل ريديل" أن: "الاستعانة بأشخاص لا خبرة لهم قد ينشر ثقافتك بشكل أفضل وأسرع". أما عندما تستعين بأشخاص لديهم خبرات كثيرة أو خلفية عريضة فى هذا المجال، فإن أصحاب العمل يحيطون الموظفين الجدد بآخرين ليس لديهم الكثير من الخبرة. وبهذا الشكل قد يبدأون توجيه مجموعة العمل فى اتجاه يريدون المضى فيه بسرعة أكبر.

من الأمثلة الأخرى الرائعة شركة "إنتربرايز رنت أكار"، والتى تستعين بأكثر من ٧٠٠٠ متدرب على الإدارة فى العام من ٢٢٠ جامعة فى كل أنحاء العالم. ويبدأ هؤلاء المتدربون بوظيفة صغيرة للغاية: غسل السيارات واختيار العملاء. ومن ينجحون منهم يقومون بهذه الوظائف الصغيرة بكامل إرادتهم وبحماس، لأنهم يعرفون أن لديهم فرصة للمضى بسرعة فى السلم الوظيفى بالمؤسسة.

" إن من يحقق القليل يجب أن يضحى بالقليل. أما من يحقق الكثير فيجب أن يضحى بالكثير " .

— "جيمس ألين"

تعزيز مهاراتك فى التعامل مع الآخرين

" يحدد التوجه الإيجابى الاختيارات التى تؤدى لأفضل النتائج بسرعة ".

إن أكبر المشكلات التى توجد فى مكان العمل لا ترجع إلى نقص القدرات الفنية وإنما لنقص المهارات الشخصية؛ فشكل علاقتك مع زملائك يحدث كل الفارق بين النجاح والفشل. وأغلب المواقف ليست معقدة، ويمكن تحسينها من خلال أمور بسيطة للغاية، مثل:

- *إظهار الاهتمام بالآخرين.* يظهر الاهتمام بالآخرين فى وصولك فى موعدك والحصول على الوقت المخصص لتناول الوجبات وغيرها من الاستراحات لا أكثر، والحد من مكالمات الهاتف الشخصية ورسائل البريد الإلكترونى وترك المشكلات الشخصية فى المنزل، واحترام ملكيات الآخرين وعدم تضييع الوقت وارتداء الملابس التى تتناسب مع معايير المكان واحترام السرية والخصوصية وتجنب القيل والقال والشائعات الهدامة.

- *التعبير عن المخاوف قبل أن تصبح مشكلات كبيرة.* لا تترك شيئًا يتفاقم للحد الذى يجعله يكبر حجمًا بحيث يستحيل عمل شىء حياله.
- *أخذ المبادرة.* احترم تسلسل الرئاسة عندما يكون هذا مطلوبًا، ولكن قدم المساعدة للآخرين قدر استطاعتك.

" تصرف وكأن كل شخص تقابله لديه لافتة على صدره تقول " اجعلنى أشعر بأهميتى " : فهذا لن يجعلك تنجح فى مجال المبيعات فحسب وإنما فى الحياة كلها " .

— "مارى كاى آش"

[الاستعداد للتغيير]

يتطلب التقدم دومًا التغيير، ويحدد توجهك كيف تعد وتهيئ نفسك إلى حد كبير من أجل تحقيقه.

إن التغيير ليس أمرًا مريحًا؛ فهو يجعلنا غير واثقين وغير مرتاحين لما يحدث. وحتى عندما يبدو التغيير منطقيًا وعقلانيًا، سوف نظل نسأل أنفسنا: "من يعرف كيف سينجح ذلك الأمر؟ لماذا لا نترك الأمور كما هى؟".

يبدو أننا نميل بالفطرة لمعارضة الأفكار التى قد تغير حياتنا، ولكننا ندرك أن من لا يجربون الأشياء الجديدة يجدون أنفسهم فى المؤخرة. قد تفيدك هذه الإستراتيجيات:

- حاول أن تجرى اختبارًا عادلاً للأفكار الجديدة. لا تقدمها كشىء جديد ومختلف تمامًا تنوى أن تجعله موضع التنفيذ حالاً، بل ناقشها باعتبارها اختيارات.

- أكد على أوجه تشابهها مع الأشياء التى نجحت فى القيام بها بالفعل أو الأشياء التى قام بها الآخرون. دع الناس يفكروا فى الأمر لبعض الوقت، ثم اعرضه عليهم مرة أخرى.
- اذكر المزايا الإضافية التى حدثت لك ولكن لا تضغط بشدة. تحدث عن الأمر وكأنه احتمال مثير. استمع للآراء الأخرى. قد تكون بعض التغيرات الصغيرة التى تتم بترتيب معين على فترة من الوقت أقل إزعاجًا من عمل تغير واحد كبير.
- إذا كانت المقاومة كبيرة للغاية بشكل واضح، قد يكون من الحكمة أن تتخلى عن الأمر لبعض الوقت، ولكن لا تنس الأمر برمته. اعرضه مرة أخرى فى وقت لاحق بشكل قد يثير معارضات أقل، أو عندما يكون الوقت أنسب لذلك. تذكر أن المنطق بمفرده لن يجعلك تربح قضيتك؛ فقد تكون قادرًا على فرض التغيير على بعض الناس، ولكنك لن تجعلهم يحبونه. ابذل أقصى جهدك لكسب الموافقة على فكرتك قبل فرضها.

يعد التغيير أمرًا أساسيًا للتقدم، ولكنه نادرًا ما يكون سهل التحقيق. وتعد المعرفة بهذه الحقيقة مقدمًا عاملاً أساسيًا فى تقييم درجة صعوبته. وسوف يساعدك تبنى توجه إيجابى نحو التغيير، كما سيساعد كل من حولك على قبوله بشكل أسهل.

[التغلب على مقاومة التغيير]

إن مقاومة التغيير فى العمل تظهر بطرق عديدة: تظهر فى زيادة نسبة الغياب وارتفاع معدل ترك الموظفين للعمل وكثرة طلبات النقل من العمل، وفى الشكاوى وقلة التعاون وعدم الرغبة فى تقديم الدعم الكامل عند تقديم نظام جديد، وأيضًا فى انخفاض الإنتاجية.

وأوضح صور مقاومة التغيير هى تلك التى قد ينتج عنها فقد الوظيفة أو انخفاض أهمية المهارات أو انخفاض الراتب.

وتعد أكثر طريقتين مؤكدتين لكسب الدعم المستمر للأفكار الجديدة هما: (١) تشجيع المشاركة و(٢) منع مشاعر الاستياء.

تشجيع المشاركة

ما المشكلات الدائمة التى تواجهها؟ هل يمكنك أن تحدد أسبابها؟ هل بدأت تعمل على حلها؟ سوف يكون تلقى الاقتراحات أمرًا أساسيًا للنجاح النهائى الذى تحققه، سواء كنت تحاول حل مشكلة حقيقية أو تقوم بعمل روتينى.

يفهم القادة الناجحون ويعرفون أن أغلب الناس يحبون تقديم اقتراحاتهم. وعندما لا يفعلون ذلك، عادة ما يكون ذلك بسبب إيضاح مديريهم بشكل أو بآخر أنهم لا يهتمون بما سيقولون. النتيجة؟ لن يحاولوا قضاء الكثير من الوقت فى محاولة التفكير فى طرق جديدة أفضل. وبغض النظر عن مدى براعتك، من الخطأ أن تتجاهل عقول وأفكار الأشخاص الآخرين المشتركين معك.

إن الأشخاص الذين يتعاملون مع وظيفة ما يومًا بعد يوم أقدر على معرفة كيف يتمونها بشكل أفضل. وبقليل من التشجيع، سوف يأتون فى العادة ببعض الأفكار الرائعة.

إن القادة لا يتم الحكم عليهم بناء على أدائهم الخاص فحسب، وإنما بإجمالى جهود فريقهم. ولن يعرف المديرون الذين يفشلون فى ترسيخ مناخ يتم تشجيع زملائهم فيه على التفكير وتقديم أفكار جديدة بقدراتهم على الإطلاق.

هل سبق أن لاحظت أن أفضل المديرين عادة ما يكون لديهم أفضل المساعدين؟ الأمر أكثر من أن يكون مجرد صدفة. إنه يرجع لأنهم بدأوا تطوير فريق العمل الخاص بهم، وأنهم يشجعون الأفراد على التفكير وتحمل مسئولية تحسين أدائهم الخاص.

إن أفضل طريقة للحصول على مزيد من الاقتراحات هى ببساطة طلبها. عندما تواجه مشكلة، تحدث عنها مع الأشخاص المشتركين معك واسمح لهم جميعًا بإبداء اقتراحاتهم؛ فأغلب الناس يسعدون حين تستشيرهم.

أظهر تقديرك لجميع الاقتراحات. خذ الوقت لكى تفكر فى كل الاقتراحات والآراء التى حصلت عليها. خذ الوقت الكافى للتفكير لكى تشعر بالرضا التام قبل أن تعرب عن الحل.

رفض الاقتراحات دون إثارة أى مشاعر استياء

جمعت "مارجو مارستون" كل أعضاء فريقها لمناقشة مشكلة ما. تقدمت "ديان"، وهى زميلة جديدة، باقتراح حل. كانت استجابة "مارجو" الفورية هى: "لقد جربنا هذا الأمر من قبل ولم ينجح". صحيح أنهم جربوا هذا الحل من قبل وباء بالفشل، ولكن "ديان" فسرت ذلك بقولها: "إنها لا تريد أفكارى"، ولم تشعر بالاستياء فحسب، ولكنها شعرت أنه لا جدوى من عرض أفكارها إذا كان يتم رفضها بشكل تلقائى.

كيف كان من الممكن أن ترفض "مارجو" الفكرة دون أن تثير رد فعل سلبيًا من جانب "ديان"؟".

١. *القيام بذلك على انفراد.* لا ترفض أبدًا أى اقتراح أمام الآخرين. اشكرى "ديان" على الاقتراح وقولى لها إنك ستعودين إليها، ثم عودى لفكرتها مرة أخرى فى أقرب وقت ممكن. وبعد أن تكررى اقتراحها قولى: "لقد جربنا مثل هذا الحل منذ عامين وكانت لدينا مشكلات حقيقية معه". لاحظى الفرق فى اختيار الكلمات: فكلمة "لم ينجح" حاسمة وقاطعة. ليس هناك سبيل لإنقاذ الأمر. أما الطريقة الأخرى: "كانت لدينا مشكلات معه" فإنها تترك الباب مفتوحًا. وعندئذ قد تسأل "ديان": "ما المشكلات التى واجهتموها بسببه؟". وبمجرد أن تلم بها، قد تستجيب قائلة: "لم أفكر فى هذا الأمر، لذا علىَّ أن أفكر فيه بشكل أعمق"، أو قد تقول: "لقد فكرت

فى هذه الاحتمالية ولدى بعض الأفكار عن كيفية تجنبها".

٢. *طرح الأسئلة الصحيحة.* لم يقل سقراط على الإطلاق لأحد تلاميذه إنه مخطئ. فإذا جاء الطالب بإجابة غير صحيحة فقد كان سقراط يسأل سؤالاً آخر. ومن خلال انتقاء كلمات الأسئلة بشكل جيد، كان يشجع تلاميذه على التفكير فى المشكلة والإتيان بحلها الصحيح. اجعل هذا المعلم العظيم قدوة لك؛ فمن خلال انتقاء السؤال الذى طرحته "مارجو" على "ديان" كان من الممكن أن تساعدها على إعادة التفكير وإعادة تقييم الوضع وإعداد فكرة أكثر قدرة على التطبيق. ومن الممكن أن تعيد "ديان" التفكير فى فكرتها الأساسية واستبدالها بفكرة أفضل.

عندما ترفض الاقتراحات، افعل ذلك بلطف، بحيث لا تترك هناك أى مجال للشك فى أنك لا تقدر الأفكار وأنك تريد المزيد منها؛ فقد تكون الفكرة التالية رائعة ومذهلة.

" احمد الله على نعمة التوجه الإيجابى واحتف بها، لأنها تمكنك من اختبار قدراتك كل يوم" .

التغلب على المشكلات دفعة واحدة

" افعل ما أنت قادر عليه، بالموارد المتاحة لديك، ومن مكانك هذا ".

— "تيودور روزفلت"

[عندما تسير الأمور بشكل خاطئ]

إن الظروف تتغير، ومن غير الممكن تجنب حدوث أخطاء. لذلك فإن أفضل سياسة تتبعها عندما تسير الأمور بشكل خاطئ هي التوقف ودراسة الأمر. حافظ على توجه إيجابي: لا تتسرع في اتهام أي شخص بأي شيء. أولاً، حدد ما حدث بالضبط. ثانيًا، اطرح الأسئلة بهدوء وبطء وبشكل منهجي.

إن الانفعال والتحمس قد يجعل الأمور تزداد سوءًا فحسب. ويعد العقاب أسوأ حافز، لأنه قد يجعل الناس ينسحبون من تحمل مسئولية أي شيء قد يسير بشكل خاطئ في المستقبل.

إن الهدف لا يكمن في جعل الناس يشعرون بالذنب أو عدم الكفاءة، وإنما حثهم على تحسين أدائهم في المستقبل من خلال التأكد من معرفتهم لكيفية

القيام بذلك. بتعبير آخر، كن ودودًا عند حل المشكلات. ساعد الموظفين عن البحث عما هو خاطئ. احرص على إفهامهم أسباب القيام بعمل أفضل.

قاوم رغبتك فى الاندفاع بانتقاد الآخرين. عندما يقوم الناس بعمل سيئ، اطرح أسئلة وحدد أسباب ذلك، ثم *هاجم الأسباب لا الشخص نفسه*.

كثيرًا ما نضطر للعمل مع أشخاص لا يشبهوننا أو حتى لا يحبوننا. الهدف هو عملنا معًا بشكل بناء وإيجاد طرق لتجنب حدوث مشكلات. وفى هذا السياق سوف تساعدك الاقتراحات التالية:

- *الثناء على الشخص الآخر*. يمكنك أن تقول على سبيل المثال: "إنها فكرة جيدة. هل يمكنك أن تشرح الأمر ليتضح بالنسبة لى؟"؛ فالشخص العدائى عادة ما ينقصه تقدير الذات ويحتاج لأن يشعر بأهميته فى نفس الوقت.
- *مقاومة الرغبة فى المجادلة*. فالمواجهة تسبب زيادة التوتر بين الأشخاص العدائيين. وحرمانهم من رغبتهم فى الجدال قد يكون أشبه بانتزاع سلاحهم منهم. اسع وراء الأمور التى تتفقون عليها حتى إذا كان إيجادها أمرًا صعبًا.

إن أسوأ رد فعل للعداء هو الإهانة والإذلال؛ فعندما تهين شخصًا ما، تخلق عدوًا لك – تأكد من ذلك.

[التعامل مع النزاع]

إن العداوة ليست الأمر الوحيد المتوقع فى الحياة، والذى لا يمكن تجنبه؛ فالمعارضة والنزاع أمور أخرى لا يمكن تجنبها. ولا شىء من هذه الأمور بغيض للغاية بطبيعته؛ فما يسيطر على كل هذه الأمور هو التوجه. هل نحن نتبنى نظرة ترى النزاع والمعارضة أمرين يجب تجنبهما بأية تكلفة، أم نؤمن

بأن النزاع قد يكون إيجابيًّا فى بعض الأحيان وأن المعارضة شىء مفيد؟

إن الأشخاص الأكفاء يستخدمون طرقًا للحد من الآثار السلبية للنزاع. إليك بعض الإرشادات التى يمكنك الاعتماد عليها.

١. يعد الاجتماع وجهًا لوجه مع معارضيك أمرًا أساسيًّا - هذه هى الطريقة الوحيدة للتأكد من معرفتك لموقفهم.

٢. لا تُخف وجهات نظرك. فى الاجتماع الأول عبر عنها وأخرجها للنور، وإذا كان فى إمكانك التعامل مع العلاقة بشكل سليم فى المقام الأول، فهذا يعنى أنك فى طريقك للوصول لاتفاق.

٣. قلل اختلافات الدرجات الوظيفية إلى أقل حد ممكن. عندما تواجه مشكلة مباشرة، من الأفضل أن تترك الأطراف المعارضة تقف معك على قدم المساواة.

٤. لا تحاول أن تلقى باللوم. فعندما تسعى لحل مشكلة ما، لا يفيد إلقاء اللوم ولا يكون له أى هدف على الإطلاق.

٥. قلل نزاعاتك لأقل مستوى ممكن. فكثيرًا ما يشرك المديرون أنفسهم فى النزاعات التى يجب أن يتعامل الموظفون معها بأنفسهم. وبالطبع تكون هناك أوقات يجب أن تتدخل فى النزاعات فيها، ولكنك إن فعلت ذلك كثيرًا سوف تصبح دومًا الحكم، كما أنك ستضيع الكثير من وقتك الثمين فى القيام بذلك.

٦. أرجئ الالتزامات من أجل التوصل لحلول محددة. فالكثير من الوقت قد يجعل الأمور تزداد سوءًا، ولكن الحصول على وقت مستقطع قد يساعد كل المشاركين على التعبير عن الاختيارات المتاحة لهم والتحلى بمزيد من المرونة حيال أفضل حل ممكن.

٧. حدد مناطق الاتفاق المتبادل. لتحقيق ذلك، اكتب قائمة بالعناصر التى يمكن أن يتفق عليها جميع الأطراف.

٨. أكد على المزايا المتبادلة لكل الأفراد. فهذا من شأنه أن يبرز أسبابًا مادية للتعاون.

٩. استخدم لغة لا تقيِّم ولا تصدر الأحكام. ففى بعض الأحيان، تكشف اللغة التى نستخدمها عن مشاعرنا دون أن نعى هذه الحقيقة.

١٠. عندما تسبب الأخطاء مشكلات، كن محددًا. تجنب التعميم والعبارات العامة مثل: "يبدو أنك تختلف *دائمًا*" أو "أنت لست متعاونًا *على الإطلاق*".

١١. شجع على التعاون للتعامل مع النزاعات المستقبلية. فمن خلال البناء على نجاحات الماضى، سوف تصبح فى موقع أفضل للتعامل مع النزاعات التى ستعترض طريقك.

١٢. ادرس تحيزاتك ومشاعرك فى المقام الأول. أبعدها عن التداخل مع رغباتك فى تحقيق حل يرضيك.

[إبداء الانتقاد]

يمكنك زيادة تقبلك للنقد، إلى حد كبير، من خلال استخدام الطرق التالية:

- ابدأ بطريقة إيجابية من خلال طلب تقييم النجاح الذى تم تحقيقه والخطوات المتخذة لتحقيقه.
- تحدث عن المشروعات التى لم تنجح. اسأل عما يمكن القيام به لتجنب ارتكاب أى أخطاء فى المستقبل.
- ساهم باقتراحاتك حول كيفية إتمام الأمر بمزيد من الكفاءة والفاعلية.

- استفسر عن التدريب أو المساعدة التى يمكنك أن تتقدم بها.
- اتفق على الخطوات المحددة التى سيتم القيام بها لضمان تحقيق نتائج أفضل فى المستقبل.

[الاستجابة للنقد]

" يمكن لأى أحمق أن ينتقد ويشجب ويتذمر، وأغلب الحمقى يفعلون ذلك " .

— "ديل كارنيجى"

إن التفكير فى كيفية إدارة النزاع جانب مهم. أما طرح سؤال "هل من الممكن أن أستفيد من النقد؟" فهو أمر مختلف تمامًا؛ فطريقة تقبلنا أو رفضنا للنقد هى مسألة توجه أكثر منها مهارة.

فكر فى المصدر

إنك تحقق أقصى استفادة ممكنة عندما تكون قادرًا على تقييم مصدر النقد. فهل الشخص الذى انتقدك مؤهل من حيث المعرفة والخبرة والاطلاع على أحدث المعلومات؟ هل النقد مشابه لانتقاد سابق؟ ما الذى يشير إليه تاريخك؟ هل حدث ذلك من قبل؟

إذا كان الأمر كذلك، فهل من المحتمل أن يكون أكثر صحة الآن عما كان من قبل؟ حلل الأسباب: من الذى يكسب ومن الذى يخسر عندما يتم انتقادك؟ هل هو نتيجة لحدث آخر؟ أى حدث؟ هل كان الشخص الذى ينقدك غاضبًا وعنيفًا ويصرخ فى وجهك أم أنه كان هادئًا ومتزنًا ومستجمعًا قواه؟ إذا كان هادئًا ومتزنًا، فهذا يعنى أن النقد أكثر دقة على الأرجح، وعليك أن تستجيب له بمزيد من الهدوء.

إذا كنت تريد أن تستفيد من النقد، ما الذى تفعله لتضع نفسك على طريق التخلص من الهجوم؟ هذا السؤال ينطبق على وجه الخصوص على أى شخص فى موقع قيادة، لأن القابلية للهجوم أو النقد تزيد فرصك فى ارتكاب مزيد من الأخطاء، ولكنها تصبح مفيدة بالنسبة للأشخاص الذين لا يشغلون مناصب إدارية أو تنفيذية عليا. ففى هذه المواقف، تصبح مسألة إفاقتك من الاتهام أو الهجوم أهم من الهجوم نفسه.

جوهر المسألة، هل أنت مرن ولين؟ هل تنهض بسرعة من المحن والمصائب؟ فى بعض الأحيان يحسد الأشخاص الذين لم يتولوا أى مناصب إدارية على الإطلاق أصحاب المناصب الإدارية بسبب المكافآت التى تصاحب هذا الدور؛ ولكن هذه الرؤية تتجاهل المشكلات والصعوبات.

إن النجاح يتوقف على مدى تلبية المهام والمسئوليات غير المحببة إلى حد كبير. فمن يركزون على المهام السهلة ويتجنبون المهام الصعبة وغير المحببة أكثر عرضة للوقوع فى مشكلات. ويكمن التحدى فى تحقيق التوازن فى هذه العملية.

عندما تجد أن توازنك قد اختل - توقف - اختر أعقد مشكلاتك، ثم قم بتحليلها بأفضل شكل لديك وحاول أن تفعل شيئًا تجاه هذا الحل. وعندما تحلها - أو على الأقل تقوم بكل شىء ممكن بالنسبة لك - اختر مشكلة أخرى واعمل على حلها. قسم الفيل إلى قطع صغيرة قبل أن تحاول التهامه.

تعامل مع كل مشكلة على حدة قبل أن تعمل على حلها جميعًا. ابذل أقصى جهدك؛ فالقلق والتوتر يستنزفان طاقتك ويجعلانك لا تحقق شيئًا.

يمكنك فى واقع الأمر الاستفادة من النقد، بعد أن تفيق من الهجوم. وإلى أن تقر بحاجتك لتحسين نفسك، يكون هناك احتمال ضعيف لحدوث ذلك - وهذا ينطبق علينا جميعًا.

فى أية مؤسسة تكون هناك العديد من الآراء المختلفة، ويصبح المديرون الذين يتذكرون الأشخاص الذين اختلفوا معهم ويكنون لهم العداوة والبغضاء ألد أعداء أنفسهم.

تذكر مقولة "انتبه لمن تسيء إليه وأنت فى طريقك نحو القمة، فأنت لا تعرف أبدًا من سيصبح رئيسك وأنت فى طريقك نحو القاع". حلل السبب الذى يجعل بعض الناس يشعرون بالحذر منك؛ فقد يراقبون تصرفاتك فى بعض الأحيان لكى يروا ما إذا كنت ستدعمهم أم لا.

إن المديرين الأذكياء عندما يضطرون لمعارضة فكرة أو انتقاد شخص ما أو تحمل مسئولية خطأ ما، يحرصون على أمر معين. فهم سيؤكدون للناس أن أفكارهم ومواهبهم لا تزال محل تقدير وأنهم لا يزالون أعضاء مهمين فى الفريق. إنه أمر صبيانى أن تتوقف عن مناقشة أمر تافه كان عليك أن تنساه بعد ثانيتين من حدوثه.

إننا كثيرًا ما نكن الضغائن لأننا لا نعرف كيف نُحسن العلاقات. فالكبرياء دومًا يعترض طريقنا، ومن ثم ننتظر من الشخص الآخر أن يتخذ الخطوة الأولى؛ ولكن المدير الجيد يتخذ الخطوة الأولى دون انتظار. فهو يعرف أن من صميم عمله إخراج نقاط الاختلاف إلى النور والعمل على تسويتها.

إنه يساعد الناس على نسيان الأخطاء، ويدرك أنه لا أحد يستفيد من ترك الضغائن تفسد العلاقات لأن الجميع يخسر فى هذه الحالة.

"إن الهزيمة حالة مؤقتة ليس إلا. لذا، تغاض عما يجعلها دائمة".

— "مارلين فوس سافانت"

ليكن رد فعلك بناءً

لا أحد يحب أن يُنتقَد، ولكننا جميعًا نحتاج إلى النقد من وقت لآخر. وفى العادة لا يكون النقد فى حد ذاته هو المزعج فى الأمر، وإنما الطريقة الذى يتم إبداء النقد من خلالها.

يتجنب الأشخاص المتفائلون الشعور بالجرح أو عدم الكفاءة أو الاكتئاب. فقد تعلموا تقبل النقد باعتباره طريقة لتصحيح الأخطاء والتعلم منها. وكلما كان النقد لبقًا وبناءً، كانت النتائج طويلة المدى أفضل. وأنت ليس بإمكانك التحكم فى طريقة انتقاد رئيسك لك، ولكنك قادر على التحكم فى كيفية الاستجابة له.

ركز على الدروس المستفادة، لا على الطريقة. ضع فى اعتبارك أنه يتم الحكم على المشرف من خلال النجاح الذى يحققه فريقه أو قسمه. فإذا لم تنجح، فهذا سينعكس عليهم أيضًا.

[حل المشكلات]

" أهم شىء فى حل أى مشكلة هو البدء فى حلها " .

— "فرانك تايجر"

عندما لا يتم حل المشكلات، تنخفض الروح المعنوية والإنتاجية. وعادة ما يلعب سبب (أو أكثر) من الأسباب الرئيسية التالية دورًا فى ذلك. فإذا لم تقم بحل المشكلات فى مكان عملك (ومن منا لا يفعل ذلك؟)، قد يكون من المفيد أن تفكر فى المشكلات التى تنطبق على موقفك. وكثيرًا ما يكون مجرد الوعى بمصدر المشكلة هو البداية التى تؤدى للحل. وقد يجعل التوجه الإيجابى والاستعداد للتعامل مع هذه الأمور الوضع أفضل.

- فى العادة لا ينتقد الموظفون مشرفيهم.
- يميل الأفراد لحماية أنفسهم فى مناصبهم أملاً فى الحصول على ترقية.
- إن وجود أشخاص يتمتعون بخبرة فنية يحرج من يخشون الاعتراف بالجهل.
- يؤدى الاستعجال فى الحكم على الأمور إلى إصدار أحكام غير موثوق فيها.
- كثيرًا ما تؤدى النزاعات الشخصية إلى عدم حل المشكلة بشكل بناء قائم على التعاون.

- يرى الأفراد المشكلات من وجهات نظرهم بدلاً من رؤيتها من منظور مؤسسى أوسع.
- إن التركيز على موقف بغيض يجعل الجو ملبدًا بالتوتر والخوف والشك بالنسبة لجميع الأطراف.

" الشخص المتشائم هو الشخص الذى يخلق صعوبة من الفرص السانحة لديه، أما الشخص المتفائل فهو الذى يصنع فرصًا من الصعوبات التى تواجهه" .

—"هارى إس. ترومان"

تزايد القدرات

" ليست صعوبة الأشياء هو ما يثبط جرأتنا، ولكن عدم جرأتنا هو ما يجعلها تبدو صعبة ".

—"سينكا"

تختلف القدرة عن الأداء، والفرق بين الكفاءة (القدرة على التحقيق والإنجاز) والإنجاز الفعلى للأمور وإتمامها عادة ما يتحدد من خلال التوجه الذى نعتنقه نحو استخدام أو تطبيق أفكارنا أو مهاراتنا. وهناك علاقة بين الكفاءة والأداء، ولكنها لا تظهر إلا عندما يحقق الأشخاص الأهداف. إن التمتع بالكفاءة دون تحقيق نتائج أمر لا قيمة له.

كيف تزداد الكفاءة أو تتحسن؟ تتحسن الكفاءة عندما يعرف الناس ما هو متوقع منهم، ويعرفون ما يتوقعونه من أنفسهم، ويعرفون حدودهم، ويعرفون متى يجب عليهم طلب المساعدة، ويصبحون قادرين على العمل بأقل قدر من التوجيه، ويصبحون قادرين على قياس أدائهم الخاص وفقًا لأهدافهم الخاصة. أهم شىء أن الكفاءة تزداد عندما يؤمن الأشخاص بفكرة أن المكافآت تتبع الإنجاز، وأن الأشخاص الذين يحققون أكبر قدر من الإنجازات ينبغى أن يحصلوا على أفضل المكافآت.

[تعزيز التزام الموظفين]

إن الموظفين الأكفاء لا يجب أن يكونوا أكفاء بما يكفى للقيام بالعمل الموكل إليهم فحسب، بل عليهم أن يلتزموا بتحقيق النجاح والنتائج المتوقعة. فكيف يمكنك تعزيز الالتزام؟

التطبيقات التالية مجربة وصحيحة:

- تشجيع آراء الأقليات. فلتجنب الامتثال للأعراف والتقاليد - وهى الأشياء التى تقتل أى إبداع - قد يكون عليك فى بعض الأحيان إشعال أو إثارة الخلاف. إذا كان الأمر كذلك، احرص على التعبير عن كل الآراء المختلفة. لا تنهِ اجتماعًا بسرعة إذا بدا كل شخص مقتنعًا.
- كافئ على الإبداع والابتكار. عندما يأتى شخص ما بفكرة مبتكرة أو قابلة للتطبيق، عبر عن موافقتك عليها وفرحك بها. انشر الكلمات التى تظهر تقديرك لها؛ وبهذا ستشجع الآخرين على التفكير بشكل إبداعى.
- وفر الدعم لحالات معينة من النزاعات. إذا أتاك الناس ولديهم مشكلات شخصية فى جداول العمل، تعاون معهم بما يسمح به العمل.
- اكتب إخطارًا مسبقًا بتغيرات الجدول أو الحاجة إلى العمل لساعات إضافية إذا كان ذلك ممكنًا. أظهر أنك تحترم حقيقة وجود متطلبات أخرى لدى الموظفين غير العمل.
- عزز التعاون لا المنافسة. فأحد أخطار الالتزام الزائد للمؤسسة هو انحباس الموظفين فى جداول عملهم وطموحاتهم، الأمر الذى يجعل العمل يستنفد كل قواهم؛ لكن لا تشجع على ذلك من خلال

مكافأتهم على التعاون والطرق التعاونية لحل المشكلات؛ فهذا هو جوهر العمل فى فريق.

- حدد الأشخاص المهمين بالنسبة لك. فأكثر المواقف المحبطة التى يواجهها المديرون هو فقد أكثر الموظفين إنتاجًا والتزامًا. اعرف أهدافهم الشخصية، وادعمهم وأعطهم فرصة لتحقيق هذه الأهداف؛ فمن المهم أن تعطيهم وقتك وانتباهك نظرًا لأهميتهم بالنسبة لك.
- ركز على التزامات مؤسستك، واعلم أنك يجب أن تكون قدوة تُحتذى.

" قد يغير بنو البشر حياتهم من خلال تغيير توجهاتهم " .

—"ويليام جيمس"

[كيف تختلف مع الآخرين دون أن تصبح شخصًا كريهًا]

كثيرًا ما ننظر إلى الاختلاف مع الآخرين على أنه أمر يجب تجنبه بأى ثمن. وليس هناك شىء سلبى فى طبيعة الاختلاف مع الآخرين، ولكن توجهك قد يحول هذا الخلاف إلى مشكلة كبرى. إليك ما يمكن القيام به لكى تحول الاختلاف فى وجهات النظر إلى نتائج إيجابية.

هل تذكر الحكمة القديمة: "إذا اتفق كلا الشريكين طوال الوقت فهذا يعنى عدم ضرورة وجود أحدهما". إذا كان هناك جانب لم تفكر فيه من قبل، احمد الله على أن أحدهم أثار انتباهك إليه. فقد يوفر لك ذلك فرصة لتصحيح خطأ جسيم كان من الممكن أن يحدث.

تشكك فى انطباعك الأول الذى تأخذه عن الأشياء. فيجب أن نحارب ردود أفعالنا الطبيعية تجاه المواقف غير المحببة إلينا. انتبه، وحافظ على هدوئك؛ فانطباعك الأول قد يكون هو الأسوأ وليس الأفضل.

تحكم فى حالتك المزاجية. كن عقلانيًا ولا تكن عاطفيًا عندما تتعامل مع المشكلات الشخصية أو الأداء الذى لا ترضى عنه.

استمع أولاً، وأعط الطرف الآخر الفرصة لكى يتحدث. دعه ينتهِ من حديثك. لا تقاومه أو تدافع عنه أو تدخل معه فى نقاش؛ فهذا سوف يزيد الحدود بينكما فحسب. حاول أن تصنع جسورًا من التفاهم بينكما، لا المزيد من عوائق الشك وعدم الثقة.

ابحث عن الأمور التى تتفقان عليها. عندما تنتهى من الاستماع لمعارضك، فكر أولاً فى النقاط والأمور التى تتفق معه فيها.

كن صريحًا، وابحث عن النقاط التى تستطيع أن تعترف بخطئك فيها، ثم افعل ذلك. اعتذر عن الأخطاء؛ فهذا سيساعدك على نزع سلاح خصمك، كما أنه سيقلل من دفاعه عن نفسه.

عِده بأن تدرس أفكاره بعناية واقصد ما تعنيه؛ فقد تكون أفكاره صحيحة، ومن الأسهل فى هذه المرحلة أن تتحقق من الأمور وأنت فى مرحلة مبكرة عن أن تنتقل بسرعة وتجد نفسك فى موضع قد يقول الآخرون فيه: "لقد حاولت أن أخبره، ولكنه لم يستمع لى".

أرجئ اتخاذ أى إجراء حتى تأخذ الوقت الكافى للتفكير فى المشكلة. اقترح عقد اجتماع جديد فى وقت لاحق من ذلك اليوم أو عما قريب، بعدما تتضح كل الحقائق. ولكى تعد نفسك، اكتب أكثر الأسئلة التى أثارها معارضك صعوبة.

من الطرق الجيدة للتفكير فى الجدال والخلاف أن تسأل نفسك: "هل من الممكن أن يكون محقًا أو أن يكون فى كلامه شىء من الصحة؟ هل هناك حقيقة أو ميزة فى معارضته لى أو اختلافه معى؟ هل سيخلصنى رد فعلى من المشكلة أم أنه سيزيح عنى الإحباط فقط؟ هل سيخلصنى رد فعلى من الإحباط أم أنه سيزيده؟ هل سيعزز رد فعلى آراء الناس الطيبين فىَّ؟ هل سأفوز أم سأخسر؟ ما الثمن الذى ينبغى علىَّ أن أدفعه إذا فزت؟ إذا التزمت الصمت، هل سيهدأ الخلاف؟ هل هذا الموقف الصعب يمثل فرصة لى؟ ما الذى تعلمته من ذلك؟".

[تكرار المحاولة والفوز]

" تزيدك المحن قوة وصلابة "

—"سومرست موم"

لا يأتى النصر الذى يستمر طوال العمر إلا لمن يتعلمون كل ما يمكن تعلمه من هزائمهم. ولا يتضح ذلك فى أى مجال أكثر مما يتضح فى احتراف الرياضة، ولا أحد يملك هذه الروح أكثر من لاعب كرة القدم الأمريكية "بريت فافرى".

ففى عام ١٩٩٥، وبعد أن اصطدم "بريت فافرى" بقوة فى الأرض عدة مرات من خط دفاع الفريق الخصم، أصبح "بريت فافرى" مدمن "فيدوكين" لتسكين الآلام. كان يتناول ١٥ قرصًا فى الليلة الواحدة، ولا يتوقف عن تناوله سوى قبل يومين من أية مباراة. وبمجرد أن كانت المباراة تنتهى، كان يعود إلى هذه الأقراص. وأصبح القىء وعدم تناول الطعام جزءًا أساسيًا فى حياته. وبعد أن ضغط عليه أفراد أسرته وأصدقاؤه، اتخذ قراره، فانضم لمصحة إعادة تأهيل مكث فيها ستة أسابيع وامتنع خلالها عن معاقرة الكحوليات وأيضًا عن تناول مسكن الفيدوكين.

حصل "بريت فافرى" على لقب أهم لاعب فى دورى كرة القدم الأمريكية لثلاث سنوات على التوالى عن الأعوام ١٩٩٥ و١٩٩٦ و١٩٩٧. كما أنه لعب أيضًا فى ١٤١ مباراة متتالية، وهو رقم قياسى لم يسبق لأى ظهير ربعى تحقيقه. ويقول "بريت فافرى" عن ذلك: "قد أكون كثير السقوط... ولكننى دومًا أنهض مرة أخرى".

كان رسام الكاريكاتير "بيل مولدين" طفلاً عنيدًا مغرورًا معتدًّا بنفسه، حتى إنه طرد من مدرسته الثانوية بسبب ألاعيبه وأفعاله الشيطانية. كان يهوى الرسم، ولكى يساعد أهله اقترض ٢٠ دولارًا من جدته وحصل على دورة فى رسم الكاريكاتير وهو فى سن الثالثة عشرة. ولكى يكتسب خبرة، كان يرسم أى شىء يراه بدءًا من قوائم المطاعم وحتى رسومات الكاريكاتير

والملصقات السياسية. وعندما دخل الجيش فى الحرب العالمية الثانية، جعل خصومه يمرون بأوقات عصيبة برسمه لشخصيتى "ويلى" و"جو". وقد أحب الجنود دقته فى رسم المآزق الذى مروا بها. وانتصر القائد "دوايت أيزنهاور" على القائد "جورج إس. باتون" الذى أراد أن يوقف "مولدين" عن رسوماته الكاريكاتيرية. وقد أنصفه التاريخ، ففاز بجائزتى بوليتزر ودفن فى مقابر أرلنجتون الوطنية بعد أن أطلقوا ٢١ طلقة نارية فى الجو تكريمًا له.

[اختبار مهارات جديدة]

هل سبق أن واتتك فكرة لمنتج ولكنك طردتها من عقلك اعتقادًا منك أنه من المؤكد أن أحدًا سبقك باختراعها بالفعل؟ قد تكون تخليت عن فرصة رائعة للنجاح. على سبيل المثال:

اغتنم الصحفيان الكنديان "كريس هانى" و"سكوت أبوت" فرصتهما فى أواخر السبعينات من القرن الماضى. كانت قد مضت ٥٠ سنة منذ تقديم آخر لعبة طاولة ناجحة، الأمر الذى جعل الناس يعتقدون أنها أصبحت لعبة قديمة.

تجاهل "كريس هانى" و"سكوت أبوت" شكوكهما وقضيا خمسة أشهر يخترعان لعبة طاولة جديدة إلى أن قدما لعبة *ترفيال بيرسوت* لأول مرة.

فى المعرض الكندى للألعاب والديكورات، لم يتم سوى بيع ٢٠٠ لعبة فيه. وفى المعرض الأمريكى الدولى للألعاب الذى يقام بمدينة نيويورك لم يتم سوى تلقى ١٤٤ طلبًا عليها. كانت صناديق اللعبة كبيرة للغاية، الأمر الذى جعل تصميم اللعبة يحتاج إلى بعض العمل، كما كانت تكلفتها كبيرة.

ولكن "كريس هانى" و"سكوت أبوت" لم ييأسا؛ حيث أرسلا اختراعهما لأكبر عدد ممكن من الصحف والمجلات. كما أرسلاه إلى عدد من المشاهير، ممن ذكرت أسماؤهم فى الأسئلة المكتوبة فى اللعبة. وقد تحدث "جونى

كارسون" عن هذه اللعبة بحماس فى برنامج تونايت شو... وبدأت مبيعاتها فى الارتفاع.

وفى عام ١٩٨٤، تم بيع ٢٠ مليون لعبة منها فى الولايات المتحدة الأمريكية فقط.

" إن الفجوة بين الأداء المتواضع والبراعة يكمن فى الفارق بين عدم المبالاة والإصرار" .

[استحق الاحترام]

لا أحد يعتقد أنه من الأفضل العمل لدى شخص ذكى لا يتمتع بالثبات العاطفى عن العمل مع شخص يتمتع به. فقد أظهرت الدراسات التى أجريت تقريبًا على ٥٠٠ شركة حول العالم أن ٨٥ ٪ مما يميز القائد البارز عن القائد متواضع المهارات هى قدرات *تختلف* عن كفاءتهما الفنية. وقد تم تحديد العامل الأساسى فى ذلك وهو "الذكاء العاطفى"، أو ما يطلق عليه التعاطف والرحمة.

يتكون "الذكاء العاطفى" من الكفاءة الشخصية والكفاءة الاجتماعية.

إن من يتمتعون بالكفاءة الشخصية يدركون أهدافهم ورغباتهم ومشاعرهم، فإذا كانوا قادرين على قراءة عواطفهم، وتقييم نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وحدودهم، والتصرف بطريقة تنم عن ثقتهم بأنفسهم، فهذا يعنى أن نسبة ذكائهم العاطفى مرتفعة. وإذا كانوا قادرين على إدارة أنفسهم بشكل جيد، فهذا يعنى أنهم فى موضع السيطرة.

أما الكفاءة الاجتماعية فتعنى حساسية الشخص تجاه العالم الداخلى الخاص بالآخرين. فإذا كان لديه وعى اجتماعى، فهذا يعنى أنه يتمتع بالتعاطف. ومثل هؤلاء الأشخاص يدركون أنه عندما يتحول الفخر إلى عجرفة، يختفى أتباعهم من حولهم.

يعرف القادة الناجحون كيف يديرون علاقات ناجحة مع الآخرين. هل أنت شخص محفز مؤثر يساعد الآخرين على التغيير؟ هل تتبنى الآخرين، وتخلق شبكة من العلاقات وتعمل بشكل جيد مع الفرق؟ إذا كان الأمر كذلك، فهذا يدل على ارتفاع نسبة الذكاء العاطفى التى تتمتع بها واستحقاقك للاحترام.

هل تستطيع السيطرة على المشاعر الهدامة الموجودة بداخلك؟ هل أنت شخص مرن ويُعتمد عليه؟ هل تحركك الرغبة فى تحسين الأداء، ومستعد للعمل إذا اقتضتك الحاجة؟ هل تواجه الصعاب بتفاؤل؟ إذا كان الأمر كذلك، فهذا يعنى أن لديك القدرة على أن تصبح قائدًا ناجحًا.

[كن موجهًا]

"إننى أحتاج إلى شخص يجعلنى أفعل ما أنا قادر على القيام به".

—"رالف والدو إمرسون"

لحسن الحظ، يمكن للتوجيه والتدريب تحسين التوجهات. ويعد المديرون مفتاح ذلك. وبالفعل، إن من يفشلون فى أن يصبحوا موجهين ومدربين يحدون مستقبلهم ويؤدون أيضًا لتراجع تقدم فرقهم.

إن التوجيه يضع المشرفين فى مكانة خاصة تمكنهم من تحويل التوجهات الإيجابية إلى تحسينات ملموسة فى مكان العمل. وهذه العملية مستمرة. فبعد كل إنجاز يتم إتمامه، يجب تحديد أهداف جديدة ثم تبدأ هذه العملية مرة أخرى من جديد.

يشير كل من "فرانكلين سى. أشبى" و"آرثر آر. بيل" فى كتابهما *Embracing Excellence* إلى ١٠ مجالات يكون التوجيه ضروريًا فيها:

١. *الإدارة*: وتعنى التأكيد على تكليف المهام بوضوح، وتحميل كل موظف مسئولية إتمام مهمة ما وتحديد الاتجاه وتوفير الدعم، وأيضًا تسهيل الاتفاق على الأمور العامة ومراقبة الموظفين والثقة فيهم والاعتراف بفضل كل واحد منهم وتقديم مكافآت لهم.

٢. *الاستماع بتعاطف*: ويعنى الإقلال من التحدث وإبداء مزيد من الانتباه عند تحدث الآخرين. هذا فضلاً عن طرح الأسئلة الصحيحة، لا مقاطعة الآخرين. وأيضًا إظهار الحماس والموازنة بين الجد والمرح واستخدام لغة جسد جيدة ومعبرة.

٣. *التعاون*: ويعنى تكوين علاقات مع الزملاء داخل وخارج القسم أو أعضاء الفريق أو مجموعة العمل أو معاملة الناس معاملة عادلة وتكوين علاقات مع الآخرين وعمل شبكات والحرص على فوز جميع الأطراف، وأيضًا الاندماج مع الآخرين.

٤. *تسوية النزاعات*: وتعنى تنمية طرق بناءة لمواجهة الآخرين عند نشوب المشكلات، وإبداء تغذية راجعة واضحة ومباشرة بطريقة غير عدائية للتأكيد على احترام الآخرين ودعمهم.

٥. *التوجهات الإيجابية*: وتعنى الاهتمام بوجهات النظر الأخرى بعقل متفتح والتأكيد على الحماس، والتركيز على الحلول الإيجابية لا المشكلات السلبية، وتقديم وجهات النظر الأخرى بحيث يتحقق الفوز لجميع الأطراف.

٦. *الثقة بالنفس*: وتعنى الاستعداد لتحمل قدر معقول من المخاطرة دون اتخاذ موقع الدفاع أو دون أن يغلبك الخوف من الفشل، واتخاذ وقفات صارمة بطريقة حاسمة وقوية.

٧. *التمتع بالاحترام*: ويعنى ترك الآخرين يعرفون أنهم قادرون على إبداء مساهمة قيمة والتأكيد على احترام مختلف وجهات النظر بشكل حقيقى دون تنازل أو غطرسة.

٨. *القيادة الإستراتيجية*: وتعنى رؤية الصورة الكبرى للعمل ورؤيته

بمنظور أبعد والتفكير فى طرق لتطبيق الخطط وتطوير المبادرات اللازمة.

٩. *تحديد الأولويات*: وتعنى الإدارة الفعالة للوقت ووضع معايير واقعية، وإطلاع الآخرين على ما هو متوقع منهم وتحميلهم مسئولية ذلك دون المبالغة فى الإدارة.

١٠. *التواصل مع أعضاء الإدارة العليا*: ويعنى الحفاظ على إبلاغ أفراد الإدارة العليا، ومعرفة أولوياتهم والترويج لمفاهيمك وتعزيز إنجازات كل أعضاء فريقك.

باعتباره موجهًا، يمكن للمدير التأكد من فهم الموظف لما تعلمه، ومعرفة المدى الذى تم به إتمام العمل بشكل جيد، والإشارة لأماكن التغيير والتأكيد على أفضل تعامل مع الواجبات المحددة. ومن المفيد التأكيد على أن الموجهين لا يحققون الكمال على الإطلاق فى الآخرين أو فى أنفسهم.

يسمح التوجيه الفعال لأى مدير أن يركز انتباهه على تلك الجوانب فى أداء الفرد، والتى تتطلب تحسينها، وتقييم التوجهات والمهارات والمعارف والقدرات، وتحميل كل فرد مسئولية مهام معينة. وقبل كل شىء، رد الفضل لأصحابه.

ينجح الموجهون من خلال التأثير فى الموظفين بتوجهاتهم الإيجابية وعدم السيطرة عليهم. ويفرض المديرون الأكفاء سلطتهم من خلال التأكيد على معرفتهم وخبرتهم. وتعد المعرفة بعمل الفرد أمرًا مثيرًا للإعجاب فى حد ذاته، ولكنها تحفز الآخرين أيضًا على التفكير فى اقتراحاتك أو توصياتك بمزيد من العناية. ولكى تجعل جلساتك فى التوجيه مثمرة، إليك كيفية البدء:

١. راجع التقارير السابقة للموظفين. ما الدليل على:

- التقدم الذى أحرزوه أو عدم إحرازهم لأى تقدم؟
- مهاراتهم المحددة؟

- قدرتهم على القيادة؟

٢. حدد مسئوليات العمل الأساسية المطلوبة الآن.

٣. حلل النتائج التى تم تحقيقها.

٤. قيم جودة ومدى التدريب الذى تلقوه، وكيف تم تطبيقه؟

أثناء جلسات التوجيه:

- وضح أن السبب من التوجيه هو مساعدتهم على الوصول بأدائهم لأفضل مستوى ممكن
- اذكر تفاصيل الخطوات المتضمنة وترتيبها وموعدها
- شجعهم على طرح الأسئلة واستجب لهم
- استوضح النتائج المتوقعة

عند مناقشة المجالات التى يجب إدخال تحسينات عليها:

- ركز على مجال واحد أو اثنين مهمين فى الوقت الواحد.
- وجههم نحو نقد الذات. اطرح أسئلة من قبيل: "ما الذى تراه فى هذا الموقف لم تواجهه من قبل؟" أو "ما الخيار الذى كان من الممكن أن يكون أفضل ولماذا؟".
- لاحظ أكثر مما تتحدث، بهذا الشكل سوف تتعلم أكثر.

احرص دومًا على تسجيل ما رأيته أو سمعته. دون باختصار الأمور المحددة التى تريد تغطيتها فى الجلسات التالية، والتى تشمل:

- النتائج السابقة.
- الأهداف الواجب تحقيقها.

- احرص على إخطار الموظفين بالاجتماعات فى وقت مبكر، وعلى طبع جدول أعمالها ومعرفة الوقت اللازم لها.

يتم تحقيق أفضل النتائج من خلال استمرار التواصل باستخدام الأساليب السبعة التالية:

١. ملاحظة التقدم والثناء عليه.
٢. تحديد المشكلات فى وقت مبكر.
٣. عدم تجاهل الصعوبات.
٤. عرض المساعدة بشكل مستمر.
٥. الالتزام بتحسين الأهداف المكتوبة.
٦. تحديد احتياجات محددة للتدريب.
٧. فى المواقف التنافسية، دع الناس يعرفوا مكانتهم مقارنة بالآخرين.

عادة ما تكون مشاعر الموظفين الذين يتم توجيههم بشكل جيد أفضل تجاه وظائفهم. وهم يميلون لبذل أفضل ما لديهم لأنهم يعرفون أن أحد مراكز القوى مهتم بأدائهم الشخصى بشكل كبير وبالنجاح الذى يحققونه.

إليك مثالاً رائعًا لموقف تعلم الأفراد فيه تقبل قيمة توجيه بعضهم البعض كما فى مجلة "إنك ماجازين". فقد أنشأ "بوب ميتكالف" شركة تدعى "ثرى كوم كوربوراشن". ونظرًا لأنه علم حدوده كمدير، أدرك حاجته إلى الاستعانة بمدير محترف له باع فى الإدارة ليتولى مسئولية المهام التى لا يجيدها.

استعان بـ "بيل كراوست" وهما يعرفان أن كليهما لديه الكثير ليتعلمه من تعاونهما معًا. كان "بوب ميتكالف" له خلفية أكاديمية، وكان يصر على الفوز فى كل نقاش. أما "بيل كراوست" فقد أتى من عالم كان هدفه فيه هو "توصيل الطلب"، وبالتالى إتمام عملية البيع.

كما علم "كراوست" "ميتكالف" أهمية التخطيط، وكيفية تسوية الأمور العاطفية، وكيفية تجنب المواقف الصعبة.

ولكن هذا الأمر لم يسر فى اتجاه واحد. فقد علم "ميتكالف" "كراوست" كيف يصبح متحدثًا أفضل أمام العامة، وكيف يتجنب توافه الأمور، وأهمية المبادئ والنزاهة. علمه كيف يقدم ما يكفى من الفرص ليتحمل الأفراد المخاطرة، حتى عندما يفشلون. كما أنه تعلم كيف يضحك على نفسه ويرى الفكاهة فى المواقف. إنهما لم يتفقا على العديد من الأمور، ولكن عملهما معًا جعل كليهما أقوى وأصبحت الشركة كذلك هى الأخرى.

إن مزايا التوجيه متاحة فى كل مستويات المؤسسة. لذلك اسع وراء فرص تقديم التوجيه والحصول كذلك على توجيه الآخرين.

الفصل ٩

التغلب على المتاعب والضغوط

" توقع ظهور المشكلات كجزء أساسى من الحياة لا يمكن تجنبه، وعندما تواجهها ارفع رأسك عاليًا وانظر لها فى وجهها وقل: " سوف أكون أكبر منك. لن تتمكنى من هزيمتى" ".

—"آن لاندرز"

لكل وظيفة نصيبها من المتاعب والضغوط، وإذا لم يكن لها متاعبها، ستجدها مملة بسرعة. وتحدث المشكلات عندما تتحول الضغوط إلى خطر أو مشكلة حقيقية. وقد تظهر الضغوط بسبب تغير سلوكياتنا. فقد يفقد الأشخاص الصبورون صبرهم. وقد يصبح الأشخاص الهادئون متوترين. وقد يصبح الموظفون الذين كانوا متعاونين متمردين. وقد تظهر على البعض الآخر من الناس أعراض بدنية أو يتذمرون لأنهم يجدون صعوبة فى الدخول فى النوم أو أثناء نومهم بالليل. وهم عادة ما يكونون متعبين طوال الوقت، حتى إذا حصلوا على قسط وافر من الراحة. وقد يعانون من آلام فى المعدة أو سرعة ضربات القلب أو الصداع المتكرر.

إن الراحة قد تعالج التعب البدنى، ولكن بعض الناس يشعرون بتعب ذهنى فى عملهم، فإذا كانوا يعملون على أجهزة كمبيوتر، ذكّرهم بأن

التمارين البدنية قد تساعدهم كثيرًا. اقترح عليهم ممارسة رياضة المشى وقت الغداء أو ممارسة السباحة أو الركض أو القيام بأية رياضة بعد أوقات العمل. وقد أصبحت العديد من الشركات تخصص الآن غرفًا لممارسة التمارين يمكن للعاملين فيها استخدام دراجة التمارين الرياضية أو جهاز رفع الأثقال فى ساعة الغداء. كما أن من يتبعون نظمًا غذائية طوال الوقت أكثر عرضة للتعب الذهنى.

"لا يمكنك تفصيل مواقف الحياة، ولكنك قادر على تفصيل توجهاتك بحيث تتناسب مع هذه المواقف قبل أن تتفاقم" .

—"زيج زيجلار"

[شدة التعب]

الناس ليسوا مثل مصابيح الإضاءة. فمصابيح الإضاءة تكون قوية فى البداية وفجأة ينطفئ نورها بسرعة! تحترق. فشعلة الناس تنطفئ ببطء، وكثيرًا ما يحدث ذلك بشكل تدريجى. وعلى الرغم من أن بعض المتاعب تؤدى إلى انهيار بدنى مثل الأزمات القلبية أو القرح، فإن أغلبها يكون نفسيًا، فيفقد الناس حماسهم وطاقتهم وحافزهم ويظهر ذلك بطرق عديدة: فيكرهون عملهم أو لا يطيقون زملاءهم أو لا يثقون فى قائد فريقهم أو يكرهون الذهاب للعمل صباح كل يوم.

وينتج الشعور بالتعب من زيادة الضغوط، ولكن هذا ليس السبب الوحيد؛ إذ ينشأ البعض الآخر من الوعود التى لا يتم الوفاء بها أو تجاوز فرد فى ترقية غير متوقعة أو زيادة فى المرتب. ويشعر بعض المديرين بالتعب بسبب الضغوط التى تسببها ضرورة اتخاذ قرارات قد تحدث مشكلات مفجعة.

ويتعب البعض الآخر من طول ساعات العمل أو العمل دون الحصول على أية مكافأة عليه. ويعد الأشخاص أصحاب التوجهات الإيجابية أكثر قدرة على تجنب هذه المشكلات.

من الأسهل تحديد أعراض التعب عن علاجه؛ فمؤشراته تشمل إظهار قدر أقل من الثقة بالذات والرضا بالأداء المتوسط، والرغبة فى التباطؤ والتراخى وانخفاض الإنتاجية وتدهور العلاقات. وسوف تساعدك الاقتراحات التالية فى التخلص من حالة الكآبة والركود تلك.

[قس مستوى الضغوط التى تعانى منها]

قم بحل الاختبار التالى لترى إلى أى مدى تعانى من مشكلات تسبب لك ضغوطًا حقيقية.

فى المساحة الموجودة قبل كل جملة، ضع كلمة "أوافق بشدة" أو "موافق" أو "غير موافق" أو "لا أوافق بشدة".

---

١. ــــــ هل تشعر بالتعب طوال اليوم؟

٢. ــــــ هل أصبحت تتحدث بصورة أقل من تلك التى كنت تتحدث بها فى اجتماعات العمل السابقة؟

٣. ــــــ هل أصبحت تنسى الأشياء بصورة أكبر؟

٤. ــــــ هل تشعر بالتعب حتى بعد الحصول على قسط وافر من النوم؟

٥. ــــــ هل أصبح عقلك نادرًا ما يعمل بكامل قدراته؟

٦. ــــــ هل أصبح أداؤك أسوأ فى نهاية اليوم عن سابق عهدك؟

٧. ــــــ هل أنت أقل صبرًا مع الآخرين؟

(يتبع)

٨. ــــــــ هل تقضى وقتًا أقل فى ممارسة الهوايات؟

٩. ــــــــ هل أصبحت الإنجازات نادرًا ما ترضيك؟

١٠. ــــــــ هل نادرًا ما تعمل بأفضل أداء لديك فى ساعات استيقاظك؟

أعط نفسك عشر نقاط إذا أجبت بكلمة "أوافق بشدة" وسبع نقاط إذا اخترت كلمة "موافق" وثلاث نقاط إذا أجبت "غير موافق" وصفر إذا أجبت "لا أوافق بشدة".

اجمع النقاط التى أحرزتها. إذا حصلت على ٠ – ١٥ نقطة فهذا يعنى أنك إما شخص خامل أو أن عليك ترتيب نفسك والعمل وفقًا لجدول. أما إذا حصلت على ١٦ – ٥٠ نقطة فهذا يعنى أنك لا تعانى من التعب، وإذا حصلت على ٥١ – ٨٠ فذلك يشير إلى أنك فى خطر حقيقى، وأنك تقترب من الشعور بالتعب. وأخيرًا إذا حصلت على ٨٦ – ١٠٠ درجة فهذا يعنى أنك تسير فى طريق الانفجار لكثرة الضغوط التى تعانى منها.

[التحكم فى الضغوط]

عندما ترتفع نسبة الضغوط التى تعانى منها فى العمل. يجب اتخاذ بعض الخطوات للسيطرة عليها والتحكم فيها. ويقترح بعض الأطباء تناول المهدئات وغيرها من العقاقير؛ ولكنك ستكون قادرًا على إدارة الضغوط التى تعانى منها إذا:

- حافظت على لياقتك البدنية. انتبه لنظامك الغذائى وواظب على ممارسة التمارين الرياضية بانتظام.
- تعلمت الاسترخاء. شارك فى برامج تمارين الاسترخاء. احرص

على تخصيص وقت لنفسك تقضيه بمفردك.

- تعلمت احترام نفسك. فالأشخاص الذين يتمتعون بقدر مرتفع من تقدير الذات فرصهم أفضل فى مقاومة التأثر بالضغوط الواقعة عليهم من الآخرين.
- اعترفت بعجزك عن إرضاء الجميع فى وقت واحد.
- واصلت التعلم. فتجربة الاستمرار فى عملية التعلم تجعلك متيقظًا ومتفتح العقل ومتحفزًا.
- طورت فريق دعم. تجنب الضغوط الكبيرة من خلال تكوين شبكة من الأهل والأصدقاء لكى تدعمك عندما تسير الأمور بشكل خاطئ.
- تقبلت الالتزامات المهمة لك فحسب. ارفض المشروعات التى ستستنزف وقتك وطاقتك بأدب.
- سعيت لطرق جديدة لاستخدام إبداعك. فإعادة التفكير فى طريقة أدائك للمهام الروتينية وتطوير طرق مبتكرة لأداء المهام الجديدة تقلل الضغوط التى تسببها لك.
- رحبت بالتغيير. تعامل مع التغيرات على أنها تحديات جديدة بدلاً من التعامل معها على أنها ضغوط.
- استبدلت بالصور السلبية الموجودة فى عقلك صورًا إيجابية. وكان هناك دليل على قوة التفكير الإيجابى.
- إذا كانت هوايتك أو الأنشطة التى تقوم بها فى وقت فراغك تجعلك متوترًا ومشدودًا (كأن تكون رياضة قائمة على المنافسة أو مسابقات دورية) تخلَّ عنها، واستبدلها برياضة تساعدك على الاسترخاء.
- أعطيت لنفسك الإذن بأن تكون لك حياة خاصة. استمتع بالأنشطة التى تمارسها مع الأهل والأصدقاء، ولا تشعر بالذنب عندما لا تفكر فى عملك.

" إن تبنى التوجه الصحيح قد يحول الضغوط السلبية التى تشعر بها إلى ضغوط إيجابية" .

—"هانز سيلى"

[التأقلم مع المتاعب والضغوط]

إن الإفاقة من المتاعب والضغوط تتطلب دراسة الأمور الأساسية التالية وفحصها بشكل جيد:

- تغيير الأهداف. فأهداف الشركة وأهدافك الخاصة لا يحتلان نفس المكانة، فأنتما تسيران فى اتجاهات مختلفة، وقد تشعر بأن مجال النمو الوظيفى وترقيك السلم الوظيفى محدود للغاية.
- الأعمال المملة التى لا تنطوى على أى تحديات. فوجود الكثير من الأعمال الروتينية يعنى قلة فرص الاستكشاف، وهنا يخيم التكرار على المكان.
- عدم تحمل مسئولية كافية أو وجود تأثير لك. فالتحديات الجديدة أو زيادة السلطة أمران مخيفان.
- تغيرات فى الأهداف الشخصية. فاحتياجات الأسرة قد تجعلك تترك اعتبارات العمل جانبًا. وقد تكون للمشكلات الصحية الأولوية.
- ظهور متطلبات تعليمية أو فنية جديدة. فقد تعرض صاحب الأداء المرتفع للخطر إلا إذا توقع حدوثها وخصص وقتًا لتعلمها.
- بذلك أقصى جهد وعدم الاعتراف بفضلك. فعندما يتم اختيارك لأداء مهام صعبة، ولا تتلقى أى ثناء أو تعويض أو ترقيات، اتخذ الخطوات التالية:

١. سجل ما حدث.
٢. راجع أهدافك الشخصية.
٣. اطلب عقد اجتماع لمناقشة سبب التعامل معك بهذا الاستخفاف. قد تكون هذه خطوة أساسية فى نموك، ولكنها قد لا تكون كذلك إذا انتظرت أن يبادر شخص آخر باتخاذ هذه الخطوة.

[التخلص من التوتر فى العمل]

تختلف ردود أفعال الناس تجاه الضغوط. فما ينجح مع بعض الناس قد لا ينجح مع البعض الآخرة، كما أن الطرق التى تنتهجها قد تؤدى لنتائج مهمة فى أيام عملك.

أخذ استراحة

عندما يشعر "تشارلى" أنه واقع تحت وطأة ضغط، يحاول أن يبعد نفسه من الساحة لوقت قصير - يغادر مكتبه، ويرتدى معطفه ويخرج من المبنى، ويسير لوقت قصير حول المبنى أو مكان ركن السيارات لمدة عشر دقائق فيستعيد نشاطه وحيويته.

تعمل "إستر" فى وسط المدينة. وعندما تشعر أنها واقعة تحت تأثير ضغط ما، تغادر هى الأخرى المكتب وتسترخى أمام نوافذ المتاجر فى مركز تجارى قريب.

لا يوافق رئيس "ستان" أن يغادر العاملون لديه المبنى فى ساعات العمل. لذلك، عندما يشعر أنه متوتر ومضغوط، يجد عملاً يقوم به فى قسم آخر. فيبتعد بذلك عن المكان الذى يسبب له الضغط، الأمر الذى يعطى لعقله الفرصة لكى يستعيد تركيزه. فتغيير المشهد قد يساعد فى التخلص من التوتر.

ممارسة التمارين الرياضية

إذا كنت تعمل فى غرفة فيها ٢٠ موظفًا غيرك، فليست فكرة صائبة أن تمارس رياضة القفز فى وسط الغرفة. ولكن هناك الكثير من التمارين الرياضية التى يمكن ممارستها بعيدًا عن الأنظار. فتمارين التنفس يسهل القيام بها بحيث لا تزعج أى شخص. تنفس بعمق من أنفك واسمح للهواء أن يخرج ببطء من فمك. قم بذلك عدة مرات. سوف تلحظ كيف يستجيب جسمك بالكامل لهذا التمرين ويبدأ فى الاسترخاء.

توجد فى شركة "تيد" صالة ألعاب رياضية مجهزة بشكل جيد. وعندما يشعر أنه يعانى من التوتر، يذهب هناك ويركب الدراجة الثابتة ويستمر فى ممارسة الرياضة عليها لمدة خمس أو عشر دقائق، وهو وقت لا يكفى لكى يعرق، ولكنه كاف لكى يتخلص من توتره.

تغيير المهام

يكون لدى الأشخاص العديد من المشروعات أو أجزاء المشروعات يعملون على إتمامها فى وقت واحد وذلك فى أية شركة. فإذا زادت الضغوط الواقعة عليك فى النشاط الذى تقوم به، انتقل لنشاط آخر. كانت "هيثر" مهتمة للغاية بتسليم عمل محدد فى موعده، الأمر الذى منعها من التركيز على عملها؛ حيث وجدت نفسها ترتكب أخطاء غبية وتصدر أحكامًا سيئة على الأمور فتركت العمل الذى كانت تقوم به وعملت على مهام أخرى لمدة نصف ساعة. وعندما عادت للعمل الذى كانت تقوم به، أصبح ذهنها صافيًا.

التحدث مع صديق

قد تكون أفضل طريقة للتخلص من الضغوط بالنسبة لبعض الناس هى مناقشتها مع صديق. اتصل "بيتر" بصديق مقرب له لكى يناقش معه المشكلة، وعلى الرغم من أنه لا يتوقع أن يتمكن صديقه من حلها، ساعده مجرد التعبير عما يدور فى عقله لشخص آخر على رؤية الصورة بشكل

أوضح. كما أن أخذ بضع دقائق فى الثرثرة قد يقلل التوتر الواقع عليك فى بعض الأحيان.

إيجاد الحل الخاص بك

هناك الكثير من الأمور التى تخلصك من التوتر بفعالية؛ فقد ذكر أحد الرجال أنه يأخذ سيارته ويغلق نوافذها جيدًا ويصرخ بداخلها عندما يشعر بالتوتر.

ذكرت "ديردرى"، التى لها مكتب خاص بها لحسن الحظ، أنها تشعر بالاسترخاء عندما تمارس اليوجا لبعض الوقت.

يذهب "جيم" للنهر القريب من منزله الذى يقضى فيه فصول الصيف ويستمع لخرير الماء وارتطامه بالصخور (الأمر الذى يفعله فى عقله فقط لسوء الحظ).

يجد البعض الحل فى التأمل أو الصلاة.

إن أى أسلوب من هذه الأساليب، أو غيرها من الأساليب الخاصة بك، قد تكون مفيدة فى الحد من الضغوط والتوتر فى مكان العمل.

" إن إبقاء مشاعر الغضب بداخلك أشبه بالإمساك بقطعة فحم ساخنة لقذفها فى وجه شخص ما، فأنت بهذا لا تؤذى إلا نفسك " .

— حكمة صينية

[استخدام توجهك الإيجابى فى مساعدة الآخرين]

إن توجهك الإيجابى قد يساعدك فى مساعدة شخص من فريقك، يعانى من المتاعب، على التخلص منها بالطرق التالية:

- توفير الدعم والمساعدة. أظهر رغبتك الحقيقية من خلال تشجيع الآخرين على التعبير عن مخاوفهم ومساعدتهم على عمل التعديلات اللازمة.
- التفكير فى تغيير مهام العمل. قد يغير إيكال أنشطة ومسئوليات مختلفة للأفراد أو انتقالهم لفريق آخر مناخ العمل ويوفر مخارج جديدة يمكنهم إعادة البدء منها.
- توفير فرصة لاكتساب مهارات جديدة. فهذا لا يساعدك على التركيز على التعلم فحسب، ولكنه قد يفيد الشركة أيضًا.
- إذا لم يحدث تقدم على الرغم من كل جهودك ومحاولاتك، اقترح طلب مشورة مختص وأصر على ذلك.

إن معرفة ميولك السلوكية لا يعد أمرًا كافيًا، فهناك إشارات لاتخاذ خطوات لتغيير توجهك. ومن خلال مراجعة المعلومات الواردة فى هذا الكتاب وتطبيقها، يمكنك أن تقلل نسبة تعرضك للضغوط والمتاعب وتأثرك بها. فأنت قادر على تغيير حياتك من خلال تحويل تفكيرك السلبى إلى تفكير إيجابى وتصرفات إيجابية، وهذا ليس عملاً سهلاً، ولكنه يستحق الجهد.

" حينما تكون هادئًا بينما لا يكون الآخرون كذلك، فإن هذا ينعكس عليك بميزتين، فهو:

ـــ يقوى موقفك.

ـــ يشجع زملاءك على الانبهار بضبطك لذاتك " .

التوجه الإيجابى مفتاح النجاح

" تسير الأمور بشكل أفضل مع الأشخاص الذين يحققون أقصى استفادة من سير الأمور " .

— "جون وودن"

بينما تستعرض طريقتك فى التعامل مع الحياة ومع عملك، سوف تدرك أن التوجه الإيجابى لا يؤدى فقط لنجاحك فيهما فحسب، ولكنه عامل مهم يساعد فى التغلب على المتاعب والضغوط وتطوير مهاراتك بشكل دائم أيضًا. ويخلق التوجه الإيجابى المناخ المناسب للنجاح ويمهد الطريق لكى يحقق من يملكون إمكانات النجاح نجاحًا حقيقيًا.

إن التوجه الإيجابى يحض على النجاح. فنحن ننجح عندما نقدر ما لدينا بالفعل، ولا نسمح لأنفسنا بأن نحزن على ما ليس لدينا. وللتعبير عن الأمر ببساطة، يزودك التوجه بالدافع للنجاح، سواء بالعمل فى لجنة أو السعى وراء مركز قوة فى مؤسسة متعددة الجنسيات، وقد يكمن الدافع لتحقيق النجاح فى العمل على خدمة الجنس البشرى من خلال مهنة معينة أو إضافة شىء لجمال الحياة من خلال أحد الفنون.

يكمن سر النجاح فى العمل بمثابرة على تحقيق الأهداف الواقعة تحت سيطرتك. وعندما تقتضى الحاجة، تبرهن أنك لا تستطيع الاعتماد على أى شخص سوى نفسك. ويعنى النجاح الانتقال من المستوى المقبول إلى مستوى البراعة والامتياز، وهذا الأمر نادرًا ما يكون سهلاً.

عادة ما تكون البراعة والامتياز ناتجين عن تدريب طويل وقاس، ولكى تزيد إمكانية تحقيق العمل الجاد لأهدافك، تعد هذه الأمور ضرورية:

- *تقدير الذات*. فإذا لم تعتبر نفسك فردًا مهمًا وله أهميته وقادر على العمل، ستكون فرصك ضعيفة فى التغيير أو التحكم فى الظروف والفرص السانحة لك.
- *تحمل المسئولية*. حمل نفسك مسئولية ما يحدث فى حياتك. تحمل مسئولية الأحداث التى تحدث لك بالكامل عن رضا منك، والتى تؤدى إما للنجاح أو الفشل.
- *التفاؤل*. لكى تنجح، يجب أن تفهم أن هناك مواقف تخرج عن نطاق قدراتك، ولكن لا تتوقع الهزيمة، فالأشخاص الناجحون يشعرون بالرضا عن أنفسهم ويثقون فى مستقبلهم ويعملون بشكل مثمر فى الوقت الحاضر.
- *التقدم الثابت*. يتم قياس النجاح خطوة خطوة. فالأشخاص الطامحون إلى النجاح يضعون أهدافهم نصب أعينهم دومًا. ولا تقيس الأهداف التقدم فحسب، ولكنها تساعد أيضًا على تحفيز وتوجيه سلوكياتهم المستقبلية.
- *التخيل*. بدون التخيل، لن يكون فى إمكانك تخيل مشروعات ناجحة ومثيرة قبل حدوثها. ويستخدم الأشخاص الناجحون خيالهم باستمرار وبشكل مبدع، ويختبرون الأفكار فى ضوء الاحتمالات الممكنة.
- *الوعى*. عليك دومًا أن تكون واعيًا بما يدور من حولك. فالأشخاص

ينجحون بسبب شغفهم وفضولهم، ودائمًا ما تكون أعينهم مفتوحة للفرص الجديدة.

- *الإبداع.* تحرر مما هو قديم وتقليدى. فكر خارج الصندوق. فالأشخاص الناجحون معتادون على النظر إلى المشكلات والمواقف والفرص من زوايا مختلفة. وهم دائمًا ما يتساءلون "لماذا كان الأمر بهذا الشكل؟ ما الذى يجعله مختلفًا؟ متى حدث؟ من الذى سيحقق أقصى استفادة من التغيير أو من الاتجاهات الجديدة؟".

" ضع دومًا فى اعتبارك أن قرارك الخاص بتحقيق النجاح أهم من أى شىء آخر " .

— "أبراهام لنكولن"

[معايير القائد الناجح]

إن تجنب الفشل ليس كتحقيق النجاح. ويعد "لى إياكوكا" مثالاً حيًا للقائد صاحب التوجه الإيجابى، والذى مكنه توجهه الإيجابى من تقبل خطر الفشل عندما قبل التحدى ووافق على العمل رئيسًا لشركة كريسلر موتورز. ففى الحوارات والمناقشات، وحتى الإعلانات التجارية للشركة، عكس "لى إياكوكا" صلابة هدفه وإصراره على الفوز. فقد كانت له فلسفة: "لنتعامل مع الأمر كما هو ونتجح فيه" - وهذه هى نفس الصفات التى كان ينشدها فى الرجال والسيدات الذين كان يستعين بهم فى شغل أعلى المناصب فى الشركة، فمن كانوا يظهرون أفضل ما لديهم يمكن وصفهم بما يلى من وجهة نظر "لى إياكوكا" الصريحة المتفائلة فى أغلب الأحيان:

- *الخروج عن المجموعة بما يتضمنه ذلك من مخاطر:* وهم أشخاص هادئون يحسبون المخاطر التى ستضع عملهم على حافة الهاوية إذا

اقتضت الحاجة لعمل مشروع جديد لم يختبر بعد ولكنه مهم.

- *إدمان العمل بشكل محكوم:* إن العمل لثمانى ساعات فى اليوم هو الاستثناء وليس القاعدة، فهم يجدون أعمالهم مثيرة وتنطوى على الكثير من التحديات، الأمر الذى يجعل الوقت الفعلى فى العمل لا أهمية أو معنى له بالنسبة لهم، والإنجاز هو التعويض الذى يرضيهم ولا يرضون عنه بديلاً.
- *التواصل بصراحة:* فهم يتحدثون بصراحة وشجاعة حتى إذا جعلهم ذلك يبدون متبلدى الحس غليظى القلب. فهم يعبرون عما يلتزمون بتحقيقه بطريقة تحفز مستمعيهم للعمل. وهم يخلقون جوًا يشجع على التواصل فى اتجاهين، كما أن الأفكار التى يعبرون عنها واضحة، ثم يُتبعونها بتغذية راجعة قائمة على حقائق.
- *تفويض المهام بشجاعة:* فهم لا يخافون تفويض المهام المهمة للآخرين. ويحصل أعضاء الفريق على فرصة للنجاح أو الفشل بأنفسهم، وهم يحفزون الآخرين بضربهم المثال والقدوة، الأمر الذى يشجع العاملين على بذل أفضل جهد لديهم.
- *التخطيط العملى:* فهم يتمتعون بالبصيرة التى تساعدهم على رؤية المهمة بالكامل، بدلاً من محاولة التعامل مع المهام كل على حدة. وهم يجبرون أنفسهم على التفكير بشكل مسبق وتحديد الأولويات وقياس التقدم بأكبر قدر ممكن من الدقة.
- *اتخاذ القرارات والتصميم عليها:* فهم لا يترددون إذا كان ذلك يعنى التخلى عن مشاهدة برنامجهم المفضل الذى لم تعد له أهمية. ويتم استبدال الموظفين القدامى غير الأكفاء، مهما بدت مغادرتهم المكان أمرًا قاسيًا.
- *الحلم والتمتع بفطرة سليمة:* يسمح للناس بالحلم كما يحلو لهم إذا كانت هناك نتائج ملموسة تم تحقيقها فى غضون وقت معقول - والأداء هو المقياس المستخدم، وليست التوقعات.

- *الأداء الطموح:* فهم يفعلون أكثر مما هو متوقع منهم بكامل رغبتهم. وعندما يتحفزون، يولدون الحافز فى الآخرين. وهم يتطلعون للأمام فى أعمالهم، كما أنهم يتعاونون ويتفاعلون مع الآخرين ولكنهم لا يقطبون جباههم فى وجوه الآخرين. وهم يتحكمون فى طاقتهم ويوجهونها، كما أن لديهم قوة الإرادة التى تساعدهم على المواصلة على الرغم من نقص التشجيع بمجرد أن يعرفوا أنهم يسيرون على الدرب الصحيح.

[سمات الناجحين]

يدرك الناجحون من الناس أهمية أربعة مبادئ فى علاقاتهم:

المبدأ الأول أن *كل إنسان يمكن تحفيزه بشكل ما*. فإذا قبلنا بفكرة أن هذا الشخص أو ذاك لا يمكن تحفيزه ببساطة، فلن يتحفز، وهذا يعنى أن المدير يجب أن يعرف مفاتيح التحفيز الخاصة بكل فرد فى وقت مبكر للغاية من علاقته به.

المبدأ الثانى أن *الناس يميلون للقيام بالأمور لأسباب خاصة بهم، لا لأسباب خاصة بك*. ويكمن التحدى فى معرفة الأسباب الخاصة بهم حتى تتمكن من تطبيقها فى العمل - عندئذ فقط ستتمكن من التعامل مع مشكلاتهم مع وضع مخاوفهم فى الاعتبار فيما يتعلق بالمهام التى عليهم إتمامها.

المبدأ الثالث، أن *الإسراف فى فرض القوة قد يصبح نقطة ضعف*. لن أنسى أبدًا هذا المثال:

كان عميلى "كارل أدامز"، رئيس إحدى المؤسسات، مهووسًا بالدقة فى المواعيد إلى حد يجعله دومًا يصل قبل موعده. كان يؤمن بأن الأشخاص الذين يصلون إلى عملهم فى وقت مبكر، مثله، هم الأقدر على تقديم أهم الإسهامات للشركة. وقد وصل ذلك إلى الحد الذى جعله يرى أن الأشخاص

الذين يصلون لأى اجتماع فى وقت مبكر عن غيرهم هم الأحق بإبداء مساهماتهم؛ وهذا لا علاقة له على الإطلاق بقيمة الاقتراح المقدم ولكنه كان قائمًا فى الأساس على هوسه بالدقة فى المواعيد. إن الدقة فى المواعيد صفة طيبة، ولكنك إذا بالغت فيها تنتشر وتغطى على محتوى ما يقوله الناس، الأمر الذى يجعلك ترتكب أخطاءً حقيقية.

المبدأ الرابع *أنك لا تحفز الناس، ولكنك تخلق بيئة تساعدهم على تحفيز أنفسهم بأنفسهم*؛ وهذا هو التحدى الذى يواجهه جميع القادة. إذا كنت تحاول البحث عن الجزر الأكبر والأفضل والأطيب مذاقًا لكى تحفز به العاملين لديك، سوف ينفد الجزر الموجود لديك سريعًا. إذا تعايش الناس دون إشرافك المباشر، ودون أن تخبرهم دومًا بما عليهم القيام به، فعليك أن تشجعهم على القيام بذلك بأنفسهم.

[الحماس ينتقل بالعدوى]

إن الحماس هو أوضح الأدلة التى تبرهن على التوجه الإيجابى.

يرى "تومى لازوردا" - مدرب فريق لوس أنجلوس دودجرز لوقت طويل وأحد أبرز الرياضيين المتفائلين - أن التوجه أمر معد. فهو يقول: "عندما آتى لهذا النادى، إذا كنت مكتئبًا وحزينًا ومتعبًا ورآنى اللاعبون بهذا الشكل، ما التوجه والمناخ اللذان سيسودان؟ إذا دخلت وكلى حماس وثقة بالنفس وفخر بارتدائى لهذا الزى سوف تنتقل كل هذه المشاعر أيضًا للباقين". ونفس الأمر ينطبق على التنفيذيين وغيرهم من القادة، فإذا دخلوا مكاتبهم أو مصانعهم وهم فى حالة مزاجية سيئة، سيتفشى الاكتئاب بسرعة. على الصعيد الآخر، إذا دخلوا وكلهم حماس وتفاؤل وثقة، سوف يتفشى هذا التوجه الإيجابى أيضًا فى كل شخص فى المكان.

لدى "لازوردا" وجهات نظر قاطعة عن العلاقة بين التوجه والولاء وكيفية الحفاظ عليه. فهو يؤمن أن "الولاء يعنى أن تقدم مقابل ما يعطى لك؛ فبهذا

الشكل تؤدى أداءً جيدًا، وهكذا تفوز. إذا أحببت عملك، ستفخر به". ثم سأل: "كم عدد الناس الذين يسيرون فى شوارع هذه الأمة العظيمة يمكنهم أن يقولوا بصدق وصراحة إنهم يحبون أن يعملوا فى مؤسساتهم بعد موتهم ورحيلهم عن هذا العالم؟".

"أنت بصغر حجم إيمانك
تكبر شكوكك.
بصغر ثقتك بنفسك
تكبر مخاوفك.
بصغر آمالك
تكبر يأسك.
قد تجعل السنوات بشرتك تمتلئ بالتجاعيد
ولكن التخلى عن الحماس يصيب روحك بالتجاعيد".

— "صامويل أولمان"

يفهم القادة الأكفاء كيف يؤثر التوجه فى السلوك، ويستخدمون معرفتهم تلك فى المضى بالمؤسسات قدمًا. السر يكمن فى التصرف بطرق تفيد جميع الأطراف:

- عندما تساعد الناس على النجاح، سوف ينجذب أغلبهم لمساعدتك. أما إذا وضعت عوائق فى طريقهم، سوف يثأرون منك فى أى وقت تواتيهم الفرصة لذلك.
- إذا فزت باحترام الناس، سوف تعانى القليل من المشكلات والقليل من الخصومة.
- إن المهام المهينة أو المتعالية سوف ترتد إليك دومًا، وستدفع ثمنها فى أسوأ الأوقات.
- فضِّل أصحاب أفضل النتائج لا من يقولون ما يعتقدون أنك تود سماعه.

- لا تتطلع للشعبية - ابحث عن الاحترام لا الامتنان.
- أوف بالتزاماتك ولا تبالغ فى الوعود وشارك فى تحديد الأهداف.

[أخطار النجاح]

إن من قال إن أصعب أمرين تواجههما فى الحياة هما الفشل والنجاح كان حكيمًا للغاية؛ وهذا هو السبب الذى يجعل الفائزين الحقيقيين ينتقلون دومًا للتحدى التالى. السر هو أن تتعلم كيف تتعلم، ثم تتعلم المزيد. وتنشأ المشكلات عندما يفترض الناس أن النجاح أمر محتوم. ويدعم التوجه الإيجابى الثقة فى قدرتك دومًا على التأقلم والفوز إذا خرجت الظروف عن سيطرتك.

وهناك أنماط تكشف السبب الذى يجعل بعض الناس يخسرون دومًا عن غيرهم. فبعض الناس عندما تطرق الفرصة أبوابهم يكونون مشغولين بالبحث عنها من النافذة، فلا يرونها عندما تأتيهم ولا يتعلمون من أخطائهم. فأهدافهم غير واضحة بالنسبة لهم، الأمر الذى يجعلهم غير واضحين لغيرهم من الناس. كما أنهم متخبطون - لا يسعون لطريق ثابت نحو أهدافهم.

كذلك ليس لديهم حلفاء أقوياء، وبالتالى لا يمكنهم طلب المساعدة إذا احتاجوا إليها، كما أنهم يبالغون فى التأكيد على أهمية المال أو المكانة. وهم يقاومون التغيير، كما أنهم غير قادرين على التكيف. وهم غير مرنين، فلم يتعلموا كيف ينهضون بعد الفشل. وهم لا يركزون على نقاط قوتهم الخاصة، الأمر الذى يجعل تأثير نقاط ضعفهم أكثر خطورة مما يجب أن يكون.

درس الحياة هو، *لا تتعامل مع توجهك على أنه من المسلمات فى أى وقت أو أى مرحلة سنية أو أى مكان كنت*، ولهذا ينجح الناجحون، ويفشل الفاشلون. فالتوجه هو ما يحدث الفارق، ونحن جميعًا محاطون بالدليل على

هذه الحقيقة كل يوم. أما كيفية استفادتك بها فهو قرارك الخاص.

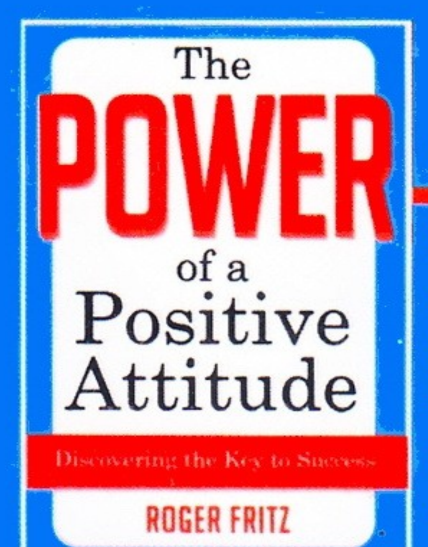
هل تتمنى الفوز بمزيد من القبول؟
فكر بإيجابية لكى تصقل شخصيتك.
هل تتمنى تحقيق المزيد من النجاح؟
فكر بإيجابية لكى تطور حياتك المهنية.
هل تتمنى أن تتمتع بمزيد من القدرات؟
فكر بإيجابية لكى تحسن مهاراتك.
هل تتمنى الفوز بمزيد من السعادة؟
فكر بإيجابية لكى تحسن حكمك على الأمور.
هل تتمنى أن تتحسن حياتك غدًا؟
فكر أفكارًا إيجابية اليوم.

" التوجه هو الميزان الذى نزن عليه نقاط قوتنا وقصورنا؛
فالظروف الخارجية أقل أهمية من رؤيتنا الداخلية
لأنفسنا على المدى البعيد " .

الفهرس

أعمـــال

قوة التوجه الإيجابى



يؤثر التوجه فى كل جانب من جوانب حياتنا؛ بدءًا من طريقة تعاملنا مع الضغوط، حتى طريقة تواصلنا مع الآخرين فى العمل. وقد تحدث طريقة رؤيتنا للصعوبات والعقبات كل الفارق بين النجاح والفشل. وقد كرس "روجر فريتز" حياته المهنية لمساعدة الناس على التغلب على العقبات التى تقابلهم وتحقيق أهدافهم من خلال تغيير نظرتهم للحياة. وهو يعرض لك فى هذا الكتاب كيف تنمى فهمًا أعمق لآثار توجهك وكيف يؤثر على أدائك وأيضًا على النتائج التى يحققها الآخرون. الآن، يمكنك أن تتعلم النجاح فى العمل من خلال:

تقييم توجهك تجاه نفسك وتجاه زملائك فى العمل ● التغلب على توجهاتك السلبية ● تعلم ما عليك القيام به وما عليك تجنبه عند التعامل مع رؤسائك ● التحول إلى مستمع أفضل ● التغلب على مقاومة التغيير فى مكان العمل ● رفض الاقتراحات دون التسبب فى أى مشاعر استياء ● إعطاء نقد وتقبله من أفراد الفريق ● الاختلاف مع الموظفين والزملاء دون إساءة التعامل معهم ● التغلب على المتاعب والضغوط

نظرًا لأنه كتاب جدير بالثقة ويساعدك على السيطرة على حياتك، فهو لا يقدر بثمن، وسيمنحك قوة مواجهة الحياة والعمل بثقة ومتعة.

"إذا كان الأفراد أهم أصول مؤسستك، فسوف تستفيد من خلال تعيين الموظفين بناءً على توجههم وتدريبهم من أجل صقل مهاراتهم. ويعد التوجه الإيجابى أساسيًا لتحقيق النجاح المؤسسى، وسوف يساعدك هذا الكتاب على وضع النظرية فى حيز التطبيق".

ـــ "كيفين جيه شميدت" نائب الرئيس المسئول عن قسم الحلول المؤسسية بشركة وورك ويل سيستمز

"ساعدنى هذا الكتاب إلى حد كبير على رؤية موقفى الشخصى من منظور أعمق. لقد أعدت بناء نفسى وكنت متحمسًا لتحقيق أهدافى. وهذا الكتاب موجود الآن على مكتبى لكى يذكرنى أننى أحتاج من حين لآخر أن ألقى نظرة بداخلى والتحلى بمنظور أكثر إيجابية".

ـــ مهندس "توماس إف رنك" نائب الرئيس التنفيذى بشركة أسوسياشن إنتربرايز





AMACOM


Exclusive
For
www.ibtesama.com